



## **ACADEMIA MILITAR**

# **CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CARGOS DE CHEFIA DOS OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO DA GUARDA, PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: CASO DOS CHEFES DE DIVISÃO**

**AUTOR: Aspirante GNR Adm Samuel Ricardo Trigo Seixas**

**ORIENTADOR: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, agosto 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS CARGOS DE CHEFIA DOS OFICIAIS DE ADMINISTRAÇÃO DA GUARDA, PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: CASO DOS CHEFES DE DIVISÃO**

**Autor: Aspirante GNR Adm Samuel Ricardo Trigo Seixas**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto 2012**

*“Na guerra, a ação nunca é dirigida apenas contra a  
matéria, mas ao mesmo tempo contra as forças morais  
que a animam. Separá-las seria completamente  
impossível”.*

Clausewitz (s.d.)

## DEDICATÓRIA

Ao meu Pai e minha Mãe

## AGRADECIMENTOS

Realizar um trabalho deste âmbito sozinho é algo praticamente impossível, daí que este trabalho teve ao seu dispor a colaboração de várias pessoas e que, sem o contributo destas, não seria possível a concretização do mesmo. Por isso mesmo, pronuncio os meus sinceros e gratos agradecimentos.

Primeiramente, à minha orientadora Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho por todo o apoio e colaboração que me deu, por todos os conhecimentos e informações para que o trabalho fosse realizado da melhor forma possível, pela motivação dada nos momentos mais desfavoráveis e pela orientação e dedicação no decorrer deste trabalho.

Ao senhor Coronel de Cavalaria João de Andrade e Sousa pela ajuda que me facultou ao responder a certas dúvidas de metodologia a adotar.

A todos os chefes de Divisão que entrevistei e que me forneceram informações úteis para tirar algumas conclusões e para a realização do trabalho.

Ao Tenente de Administração Joaquim José Monteiro Marques por toda a prontidão e apoio que me facultou em todos os momentos.

À Alferes de administração Verónica Sofia Ramos Inácio por toda a ajuda que me deu na realização das entrevistas.

A todos os inquiridos que responderam ao questionário, as suas respostas foram uma mais-valia para a realização deste trabalho.

À Academia Militar e à Guarda Nacional Republicana (GNR) por toda a formação que me deram durante estes cinco anos.

Aos camaradas de curso por tornarem mais alegres os dias passados na realização do trabalho, e que permitiram tirar dúvidas, corrigir e acrescentar sempre algo de novo ao trabalho.

À minha família e amigos que sempre estiveram comigo e que me ajudaram e apoiaram desde o início até ao fim.

A todos muito obrigado.

## RESUMO

Os recursos humanos são uma área muito sensível. Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e acompanhar procedimentos e rotinas, implica o envolvimento dos membros da organização na liderança e motivação como fatores de diferenciação. O presente trabalho está subordinado ao seguinte tema: “Caraterísticas e Competências de Liderança dos cargos de Chefia dos Oficiais de Administração da Guarda para a motivação dos colaboradores: Caso dos Chefes de Divisão”.

O objetivo principal deste Trabalho de Investigação Aplicada é saber quais as caraterísticas e competências ideais para motivar os colaboradores. Para uma melhor investigação, este trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais. A primeira parte aborda a revisão bibliográfica, onde se recolhem informações sobre a temática Liderança e Motivação. A segunda parte subordina-se à investigação empírica, utilizando quer inquéritos quer entrevistas, às quais se procedeu a apresentação, análise e discussão dos resultados, seguidas das conclusões e recomendações, no final do trabalho.

Concluiu-se com este trabalho que de facto existem várias caraterísticas que, não sendo específicas da liderança, a sua posse melhora o processo de liderança, e influenciam a motivação de quem é liderado. As caraterísticas que mais se salientaram foram as de carácter emocional e relacionamento pessoal. O mesmo se passou relativamente às competências, salientando-se pela positiva as de carácter interpessoal e de uma forma menos positiva as de carácter cognitivo. Verificou-se que um chefe de divisão deverá ser um gestor e um líder ao mesmo tempo, preocupado sempre com os seus colaboradores.

**Palavras-chave:** CARATERÍSTICAS DE LIDERANÇA; COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA; LIDERANÇA; MOTIVAÇÃO; CHEFES DE DIVISÃO.

## ABSTRACT

Human resources are a very sensitive area. Managing people should be more than control and monitoring procedures and routines, it implies the involvement of members of organization in the leadership and motivation as differentiating factors. The present work is subject at the following theme: " Leadership characteristics and competences of the positions of Chief Administrative Officer of the *GNR* to the motivation of employees: Chief Division case".

The main objective of this Applied Inquiry Paperwork is to know what are the ideal characteristics, and competences, to motivate employees. For a better investigation, this work is divided into two main sections. The first section discusses the literature review where we collect information about Leadership and Motivation. The second section is subordinate to the empirical research, using surveys and interviews, which their presentation, analysis and discussion of results was followed, by conclusions and recommendations at the end of the work.

With this work we conclude that in fact there are several characteristics that are not specific to leadership, however their possession improves the process of leadership, and influence motivation of those who are led. The characteristics that stood out were those of emotional and personal relationship. The same happened on competences, the interpersonal character came out by positive interpersonal character, and less positive the cognitive character. It was verified that a Chief Division should be a manager and a leader at the same time, always concerned with his employees.

**Keywords:** LEADERSHIP CHARACTERISTICS; LEADERSHIP COMPETENCES; LEADERSHIP; MOTIVATION; CHIEF DIVISION.

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE QUADROS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xiii
CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO .....	1
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO .....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA.....	2
1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.7 HIPÓTESES .....	3
1.8 METODOLOGIA ADOTADA .....	4
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	5
CAPÍTULO 2: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO .....	6
2.1 INTRODUÇÃO .....	6
2.2 A LIDERANÇA.....	6
2.2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	7
2.2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA.....	8
2.2.2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E LIDERANÇA TRANSACIONAL .....	9
2.2.2.2 RELAÇÃO LIDERANÇA TRASACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	10
2.2.2.3 LIDERANÇA EM MEIO MILITAR.....	10
2.2.3 O LIDER .....	11
2.2.3.1 LÍDERES E GESTORES .....	11



2.2.3.2 CARATERÍSTICAS DO LÍDER .....	14
2.2.3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER .....	15
2.3 MOTIVAÇÃO .....	16
2.3.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	17
2.3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	18
2.3.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO .....	19
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>23</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	23
3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA E JUSTIFICAÇÃO.....	23
3.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS.....	24
3.3.2 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIOS .....	25
3.3.1 ENTREVISTA .....	25
3.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE .....	26
3.5 PROGRAMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS .....	27
<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	28
4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS COM OS INQUÉRITOS.....	28
4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS COM AS ENTREVISTAS.....	38
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>48</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	48
5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS E PRÁTICAS .....	48
5.3 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS .....	50
5.4 REFLEXÕES FINAIS .....	51
5.5 RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	51
5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS E FECHO .....	52
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO A: CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO B: FATORES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO C: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO D: ORGÂNICA DA GNR.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A: MODELO METODOLÓGICO .....</b>	<b>61</b>

<b>APÊNDICE B: CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE C: GUIÃO DO INQUÉRITO .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE D: ORGÂNICA DO CARI.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE E: ALFA CRONBACH .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE F: TESTE DE FRIEDMAN .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE G: CORRELAÇÃO DE PEARSON .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE H: GUIÃO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada .....	5
Figura 2: Aumento da Liderança Transformacional a partir da Liderança Transacional .....	10
Figura 3: Liderança visionária e Liderança gestonária .....	13
Figura 4: Modelo de Rowe .....	13
Figura 5: Ciclo Motivacional .....	17
Figura 6: Comparação das quatro teorias motivacionais.....	22
Figura 7: Pirâmide das necessidades de Maslow .....	59
Figura 8: Orgânica da GNR .....	60
Figura 9: Modelo Metodológico .....	61
Figura 10: Divisões com Chefe do serviço de Administração .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género dos inquiridos .....	29
Gráfico 2 Nível etário dos inquiridos .....	29
Gráfico 3 Local de trabalho dos inquiridos .....	30
Gráfico 4 Média das perguntas 5 e 6 .....	30
Gráfico 5 Resumo das respostas do grupo de questões 7 .....	33

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre gestor e líder .....	12
Quadro 2: Relações satisfação/motivação .....	18
Quadro 3: Teorias da motivação .....	19
Quadro 4: Dados sociodemográficos dos entrevistados .....	26
Quadro 5: Resumo das respostas à questão nº 1 .....	39
Quadro 6: Ideias chave das respostas à questão nº 1 .....	39
Quadro 7: Resumo das respostas à questão nº 2 .....	40
Quadro 8: Ideias chave das respostas à questão nº 2 .....	40
Quadro 9: Resumo das respostas à questão nº 3 .....	41
Quadro 10: Ideias chave das respostas à questão nº 3 .....	41
Quadro 11: Ideias chave das respostas à questão nº 4 .....	42
Quadro 12: Resumo das respostas à questão nº 5 .....	42
Quadro 13: Ideias chave das respostas à questão nº 5 .....	43
Quadro 14: Resumo das respostas à questão nº 6 .....	43
Quadro 15: Ideias chave das respostas à questão nº 6 .....	43
Quadro 16: Resumo das respostas à questão nº 7 .....	44
Quadro 17: Ideias chave das respostas à questão nº 7 .....	44
Quadro 18: Resumo das respostas à questão nº 8 .....	45
Quadro 19: Ideias chave das respostas à questão nº 8 .....	45
Quadro 20: Resumo das respostas à questão nº 9 .....	46
Quadro 21: Conceitos e Significados de Liderança .....	57
Quadro 22: Características de um líder .....	62

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Correlação de Pearson .....	31
Tabela 2: Ordenação das competências segundo a média e o teste de Friedman .....	35
Tabela 3: Questionários Válidos .....	69
Tabela 4: Alfa de Cronbach .....	69
Tabela 5: Ordenação das variáveis segundo Friedman .....	70
Tabela 6: Correlação entre as questões 8.1 a 8.4 .....	71
Tabela 7: Correlação entre as questões 8.12 a 8.16 .....	71
Tabela 8: Correlação entre as questões 8.5 a 8.11 .....	71
Tabela 9: Correlação entre as questões 8.1 a 8.4 e 8.12 a 8.16 .....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### Abreviaturas

$\alpha$	Alfa de Cronbach
E	Entrevistado
et. al	E outros
ex.	Exemplo
H	Hipótese
JUN	Junho
n <sup>o</sup>	Número
PD	Pergunta Derivada
p.	Página
s.d.	Sem data
Ten.	Tenente

### Siglas

AM	Academia Militar
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
DA	Divisão de Abonos
DAF	Divisão de Administração Financeira
DCAI	Divisão de Controlo e Auditoria Interna
DGO	Divisão de Gestão do Orçamento
DR	Divisão de Reabastecimento
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRH	Direção de Recursos Humanos
DRL	Direção de Recursos Logísticos
ERG	<i>Existence, Relatedness, Growth</i>
GNR	Guarda Nacional Republicana
NEP	Normas de Execução Permanente
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicado
TPO	Tirocínio Para Oficiais

## **CAPÍTULO 1:**

### **ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

#### **1.1 INTRODUÇÃO**

No decorrer de um percurso de formação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, ramo de Administração Militar da Guarda Nacional Republicana (GNR), no âmbito do processo de Bolonha, insere-se o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Características e competências de liderança nos cargos de chefia dos Oficiais de Administração da Guarda para a motivação dos colaboradores: O caso dos Chefes de Divisão”.

De acordo com o número 1 do artigo. 5º do Decreto-Lei nº 216/92, de 13 de Outubro, que regulamenta as atribuições do grau de mestre, “o grau de mestre comprova nível aprofundado de conhecimentos numa área científica para a prática da investigação”. (Sarmento, 2008, p. 2)

Este trabalho, de natureza científica<sup>1</sup>, é parte integrante do Tirocínio para Oficiais (TPO), sendo um elemento fundamental para aproveitamento no curso, visando desenvolver ao seu autor hábitos de investigação, indagação e pesquisa bem como estimular a criatividade, iniciativa e o desembaraço. Segundo Rampazzo, a pesquisa é “um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos factos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento” (2002, p. 49).

É ainda de sobressair a relevância deste trabalho para o desenvolvimento de competências fundamentais necessárias ao cumprimento das funções de Oficial da GNR, pois trata-se de um assunto vital para o bom funcionamento da Guarda no que respeita à área de gestão de recursos humanos (Sousa, Duarte, Sanches, e Gomes, 2006).

#### **1.2 ENQUADRAMENTO**

Os recursos humanos têm sido uma preocupação constante da gestão das organizações, uma vez que a boa gestão dos mesmos se traduz no diferencial que alavanca

---

<sup>1</sup> Por trabalho científico entende-se um texto elaborado em vista da comunicação dos resultados atingidos e da comprovação metodológica e argumentativa de uma pesquisa.



os bons resultados (Camara, Guerra, Rodrigues, 2003; Sousa et al. 2006; Lisboa, A. Coelho, F. Coelho, Almeida, 2007; Hooper, Potter, 2010) e na GNR não é exceção

De acordo com a conjuntura atual e a crise económico-financeira pela qual o país está a passar, as organizações estão a sentir uma maior dificuldade em manter o seu capital humano motivado o que condiciona, e muito, os níveis de performance.

Assim, o presente trabalho está inserido na área de Ciências Sociais e Humanas, relacionado com a liderança como forma de atingir a motivação nos subordinados.

### **1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA DA INVESTIGAÇÃO**

Em toda a organização, tanto civil como militar, liderança e motivação são cada vez mais um fator influenciador na eficiência e eficácia das suas atividades. Torna-se deste modo pertinente desenvolver estudos, dentro desta área, para a instituição Guarda Nacional Republicana.

Muitos dos meios e processos de motivação usados em empresas civis são de difícil aplicação numa instituição como é a Guarda Nacional Republicana, de carácter militar e público. Destas limitações decorre, portanto, uma procura no sentido de encontrar as características de um chefe bem como as suas competências mais adequadas a utilizar, pelos oficiais de Administração da Guarda, que produzam o mesmo efeito de motivação e desempenho.

Em termos académicos, este trabalho pretendeu contribuir para um melhoramento a nível intelectual do seu autor, na área de Liderança, mais concretamente o impacto da forma de liderar na motivação dos subordinados.

Em termos práticos, a pertinência deste estudo foi possibilitar a recolha de dados que contribuem para uma melhor perceção do atual estado de motivação dos militares da GNR, e a conexão que relaciona esta motivação as competências de liderança dos seus chefes, permitindo uma melhor compreensão do fenómeno motivacional na GNR.

### **1.4 PERGUNTA DE PARTIDA**

A pergunta de partida é: *Quais as características e competências que os Chefes de Divisão devem possuir para motivar os seus colaboradores?* Esta é a questão que se pretende responder no final do trabalho com as conclusões retiradas.

## 1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Da pergunta de partida surgem perguntas derivadas, que representam várias áreas de informação, que, por sua vez, vão ajudar a chegar a uma resposta mais clara e concreta a esta pergunta central. As perguntas derivadas irão dar sustentabilidade à pergunta central, para que esta possa alcançar o objetivo final.

Assim, procurar-se-á resposta às seguintes questões derivadas, quer da parte teórica do trabalho quer da parte mais prática do mesmo:

PD1: Existem características de liderança para motivar?

PD2: Quais as competências mais importantes para motivar?

PD3: Qual o tipo de liderança que melhor motiva os colaboradores?

PD4: Quais os indivíduos (líder, gestor) que motivam mais os colaboradores?

PD5: Quais as necessidades que devem ser satisfeitas para motivar os colaboradores?

## 1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Para se compreender o tema em questão e o problema em si, deve proceder-se a uma investigação adequada, sendo necessário ter em atenção os objetivos dessa investigação. Estes estão diretamente relacionados com o tema, e a questão central à qual queremos responder no final do trabalho, atingindo assim o objetivo final deste trabalho, que é *saber quais as características e competências ideais para motivar*.

## 1.7 HIPÓTESES

Estas questões terão de ser respondidas, e, para isso, formularam-se as seguintes hipóteses, que no final do trabalho serão verificadas, parcialmente verificadas ou então refutadas.

H1 Existem características importantes para motivar.

H2 As características pessoais apenas ajudam na liderança.

H3 As competências técnicas são as mais importantes para motivar.

H4 As competências de relações interpessoais são mais importantes para motivar.

H5 As competências cognitivas são mais importantes para motivar.

H6 Os colaboradores sentem-se mais motivados por uma liderança transacional.

H7 Os colaboradores sentem-se mais motivados por uma liderança transformacional.

H8 A figura líder possui competências que motivam mais os colaboradores que a figura gestor.

H9 Satisfazendo qualquer uma das necessidades dos colaboradores eles ficam motivados.

## 1.8 METODOLOGIA ADOTADA

A formatação utilizada na elaboração do presente trabalho está de acordo com as Orientações para a Redação de Trabalhos Escritos proposta pela Academia Militar (NEP 520/30JUN11/AM)<sup>2</sup>. No entanto, como estas deixam algumas lacunas, e não estão completas relativamente a aspetos formais e metodológicos do trabalho, teve também que se seguir outros autores. Posto isto, quanto à apresentação e estrutura do trabalho, seguem-se, na generalidade, as orientações da Sra. Professora Doutora Manuela Sarmiento<sup>3</sup> e ainda alguns conselhos de Raimond Quivy<sup>4</sup>. Este trabalho segue o sistema alfabético (autor-data), preconizado pelas normas do *Style Guide Primer – Publication Manual of the American Psychological Association* (American Psychological Association, 2008).

É importante realçar o modelo metodológico que foi adotado, e levado em conta, nas diferentes fases da elaboração do trabalho. Esta investigação pautou-se por um modelo bastante simples passando pelas seguintes fases:

- 1ª Aceção do tema (ideia e definição do tema).
- 2ª Pesquisa bibliográfica (procura de livros, teses, artigos, qualquer documento que sustente informação precisa ao trabalho).
- 3ª Definição das questões central, derivadas e hipóteses.
- 4ª Revisão bibliográfica (recolha de todo o tipo de informação para a redação do trabalho, parte teórica).
- 5ª Estudo de Campo (construção e aplicação de questionários e entrevistas).
- 6ª Tratamento e análise dos dados recolhidos (questionários e entrevistas).
- 7ª Interpretação e discussão dos resultados.
- 8ª Conclusões e recomendações.
- 9ª Entrega do Relatório científico do TIA.

Pode-se constatar na Figura 9, no Apêndice A, toda esta interligação entre as etapas.

<sup>2</sup> NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de redação do relatório do TIA

<sup>3</sup> Sarmiento Manuela (2008)

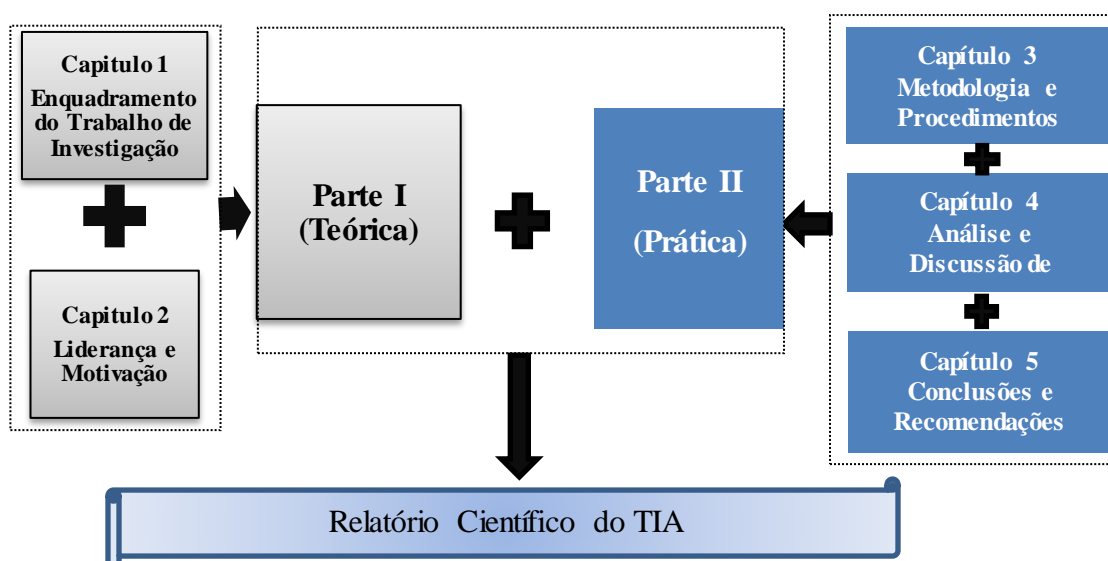
<sup>4</sup> Quivy & Campenhoudt, (2008)

## 1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

Uma vez mais, a estrutura do trabalho vai de encontro às orientações da Academia Militar e da Sra. Professora Doutora Manuela Sarmento. Este trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais, teórica e prática. A junção das duas partes perfaz um total de 5 capítulos, dois na primeira parte e três na segunda, como podemos ver na Figura 1.

Na parte teórica, o primeiro capítulo diz respeito ao Enquadramento do Trabalho de Investigação, onde se apresenta uma perspetiva geral do trabalho. Evoluindo no trabalho, chega-se ao segundo capítulo (revisão da literatura), onde são abordados os temas Liderança e Motivação.

A parte prática inicia-se com o terceiro capítulo (metodologia e procedimentos), onde se encontram os métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados. No quarto capítulo (apresentação, análise e discussão dos resultados) é apresentado e descrito todo o trabalho empírico, por fim aparece o quinto capítulo (conclusões e recomendações) onde se apresenta a reflexão final da parte teórica e prática, a validação total, parcial ou refutação das hipóteses e ainda sugestões e recomendações finais.



**Figura1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada**

## **CAPÍTULO 2:**

### **LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

A revisão da literatura tem como finalidade última não só a observação como também a recolha de informação pertinente relativa à área que se pretende investigar, e que possa ajudar nas respostas para a problemática em análise. Implica assim a leitura do que outros já investigaram e escreveram sobre o tema em estudo (Sousa e Baptista, 2011).

Posto isto, este capítulo começa com uma abordagem à liderança, evoluindo para o estudo da motivação.

#### **2.2 A LIDERANÇA**

*“A Liderança é um assunto fascinante”* (Hooper e Potter, 2010, p. 65). É uma das temáticas que tem sido alvo de um interesse crescente, por parte de investigadores e profissionais, quer nas organizações públicas quer nas privadas.

Mas nem sempre foi assim, até á Segunda Guerra Mundial<sup>5</sup> a liderança era um assunto de pouco conhecimento, sendo a sua característica mais peculiar, um assunto mítico, relacionado com questões de classe e posição social (Hooper e Potter, 2010), onde se diferenciavam os líderes dos subordinados (Leitão e Rosinha, 2007).

Foi a partir dos anos 40, após a Segunda Guerra Mundial, que o tema se desenvolveu realmente, muito influenciado pela demonstração de liderança que muitos indivíduos revelaram, enfrentando grandes responsabilidades no caos daquele conflito. Até finais do século XX *“a liderança era considerada como um conceito acima de tudo masculino, militar e ocidental.”* (Hooper e Potter, 2010, p. 66).

Houve quem preconizasse que o conceito fosse abandonado, verificando-se ainda, no início dos anos 80, alguma desvitalização do assunto, mas a proposta foi ilógica devido ao entusiasmo e regozijo que o tema sempre suscitou. (M. Cunha, Rego, R. Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

---

<sup>5</sup> A Segunda Guerra Mundial foi um conflito militar global que durou de 1939 a 1945, envolvendo a maioria das nações do mundo, organizadas em duas alianças militares opostas: os Aliados e o Eixo.

### 2.2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Liderança é uma palavra que se ouve todos os dias, em questões quotidianas ou específicas, sendo assunto recorrente nos media. Mas será que sabemos em que situações o conceito de liderança está a ser bem empregue? E o que está na essência desta palavra?

Não existe uma definição clara do conceito liderança que seja aceite perfeitamente e na íntegra pelo mundo global. Este conceito significa diferentes coisas para diferentes pessoas, daí serem muitas as definições, quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram a estudar e definir o tema (Bass, 1990).

Pode-se agora verificar diversas definições de diversos autores que se debruçaram sobre o conceito. Uma das mais simples julga a liderança como sendo “*um conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo*”. (Syroit, 1996: 238). Outra definição aponta-a como a capacidade para promover a ação coordenada, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Gomes. et al, 2000). É também considerada como “*o processo de influenciar<sup>6</sup> as atividades de um individuo ou grupo, no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação*” (Hersey & Blanchard, 1988, p. 86). Também Greenberg e Baron (1993) a definem, como sendo o processo através do qual um indivíduo influencia outros membros do grupo, tendo em vista o alcance das metas organizacionais ou do grupo.

Alguns autores limitam a liderança ao processo de influência que suscita a dedicação por quem é influenciado, deixando de parte a aceitação e obediência de forma aberta por parte dos influenciados. Dessa ótica, quando um chefe manipula ou coage os seus subordinados não há liderança (M. Cunha, Rego, R. Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004). “*Há uma grande diferença entre obter resultados dos seguidores através da movimentação do que obte-los através da motivação*” (Bothwell, 1991, p. 17). Por exemplo, Lourenço enuncia que, para haver liderança, o grupo precisa consentir a influência do líder<sup>7</sup> e de admitir ser influenciado(2000). Pode-se dizer assim que, para haver liderança, é necessário que existiam duas partes, quem lidera e quem é liderado, e que para isso estejam em sintonia.

<sup>6</sup> Influência é uma força psicológica, na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra.

<sup>7</sup>Líder – chefe, orientador, pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo; representante de uma bancada parlamentar; atleta que ocupa o primeiro lugar em qualquer competição desportiva; (do inglês leader, «chefe»); é quem pratica a liderança mas será alvo de estudo neste trabalho.

Já Jago (1982) tinha referido algo mais sobre o conceito, que consistia no uso da influência, mas uma influência não-coerciva<sup>8</sup> visando os objetivos do grupo. Tal como refere Gibson et. al. (2006, p. 531) que a liderança ocorre quando “*existe uma tentativa de utilização de tipos de influência não coercitiva, para motivar os indivíduos a atingirem alguma meta*”

O Manual de Liderança Militar da Academia Militar define a liderança, como “*o processo de influenciar para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade*<sup>9</sup> *investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado*” (Belchior, 2002)

Muitas outras conceções existem e os pontos de divergência são muitos, o que suscita diferentes interpretações.

Pode-se verificar no Quadro 21, do Anexo A, várias conceções de liderança, depois de analisadas as várias interpretações dos autores que se debruçaram sobre o tema.

Expõe-se então uma definição, que não implica ser a mais correta, mas a mais complexa, sobre o que é liderança:

*“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”* (Yukl, 1998, p. 5).

## **2.2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA**

De acordo com vários autores, existem dois tipos de liderança, alguns estudaram um tipo enquanto outros se debruçaram mais sobre o outro. Neste capítulo ir-se-á fazer referência aos dois tipos e respetiva análise.

---

8 O poder coercivo é a faculdade de poder forçar a execução e dispor dos meios para o efeito.

9 O autor faz referência a uma autoridade autocrática onde o ator social que a exerce se julga a origem do poder e da lei, por propriedade ou direito divino (ex.: absolutismo monárquico).

### 2.2.2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transformacional tem-se tornado um assunto muito popular na literatura recente sobre liderança. A origem do conceito deve-se a Burns (1978)<sup>10</sup>, que referencia os líderes políticos como sendo o exemplo da prática deste tipo de liderança. Pretende expressar a liderança exercida por indivíduos que, como o próprio nome indica, provocam profundas mudanças na sociedade, nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para a consecução dos objetivos, deixando marcas inextinguíveis.

O mesmo autor, fazendo sempre uma alocação aos líderes políticos, distingue a liderança transformacional da liderança transacional. Para ele, a liderança transacional motiva os seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse. Os líderes políticos trocam empregos, subsídios e contratos por votos e contribuições para as campanhas eleitorais.

Também Bass (1985) contrasta estes dois conceitos e refere que a liderança transacional envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência, quer isto dizer que o líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, esclarecendo e clarificando-lhes como podem satisfazê-las, em troca daquilo que podem demonstrar durante a execução das tarefas e do desempenho. Assim, a liderança transacional, como o próprio nome suscita, ocorre quando os líderes têm a iniciativa de oferecer algum tipo de satisfação de necessidades em troca de algo dos seus colaboradores. (Sadler, 2003). Por outro lado, a liderança transformacional é definida tendo em conta os efeitos sobre os seguidores. Estes sentem principalmente lealdade, respeito, admiração e confiança no líder, não quer dizer que numa liderança transacional não o sintam, mas nesta os seguidores dispõem-se a executar comportamentos para além dos requeridos pela função a desempenhar. O líder consegue estes efeitos nos seguidores principalmente de três formas:

- Torna os seguidores mais conscientes dos objetivos.
- Instiga a transcenderem os seus próprios interesses em prol do grupo ou da organização.
- Ativa as suas necessidades de mais elevada ordem. Pode-se afirmar que os eleva a um patamar acima da última necessidade da pirâmide das necessidades<sup>11</sup> (Handy, 1994).

---

10 Esta teoria teve uma das mais notórias repercussões na teoria da liderança transformacional de Bass (1985)

11 Necessidades elementares propostas por Maslow em 1954.



### 2.2.2.2 RELAÇÃO LIDERANÇA TRANSACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Bass (1985) menciona dois tipos de liderança como processos distintos, embora refira também que sejam complementares entre si. Reconhece que o líder pode recorrer a ambos em diferentes situações, à transformacional em momentos de evolução e ou de mudança; e a transacional em períodos de uma evolução mais lenta ou ambientes mais estáveis, sem grande necessidade de mudança. Aceita também o seu uso simultâneo, aliás, para Bass (1985), a liderança transacional é o pré requisito da liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional, conforme a Figura 2.

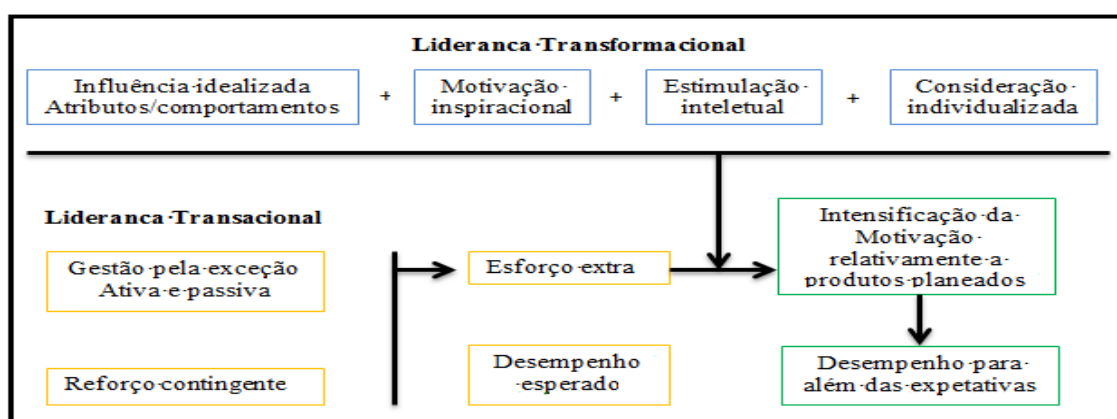


Figura 2: Aumento da Liderança transformacional a partir da liderança transacional.

Fonte: adaptado de Bass & Avolio, (2004, p. 21).

Para um melhor entendimento desta Figura 2 pode consultar-se a descrição de cada ponto no Anexo B. Através desta figura verifica-se como a liderança transformacional e a liderança transacional podem ser utilizadas em simultâneo. Com a liderança transacional consegue-se obter o desempenho esperado, já que os líderes clarificam aos seguidores o que é necessário ser feito para se obter uma recompensa, no entanto, havendo uma interação através de um processo transformacional conseguimos atingir um desempenho para além das expectativas.

### 2.2.2.3 LIDERANÇA EM MEIO MILITAR

A liderança transformacional menciona elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização. Este processo de identificação é crítico para o caso específico da instituição militar onde esta se rege por valores, e onde a

recompensa monetária, por exemplo, já está incluída à partida, não podendo haver neste caso um aumento da mesma.

Apesar da liderança transacional ser vista, tradicionalmente, como mais ajustada ao meio militar, pelo fato das *“regras, regulamentos, procedimentos e treino, serem a base de muitos dos comportamentos na instituição militar”* (Yammarino e Bass, 1990, p. 979), a liderança transformacional traz também um impacto positivo no meio militar.

Um estudo experimental com cadetes de Infantaria do Exército Israelita foi realizado para avaliar o impacto do treino segundo a liderança transformacional (Dvir, Eden, Avolio, e Shamir, 2002). Este estudo mostrou que o grupo experimental tem um maior impacto no desenvolvimento dos colaboradores, visto que foi verificado por parte dos subordinados um aumento da motivação (motivação extra), da moral, da auto-eficácia e que os seguidores são capazes de pensar por eles próprios.

Na liderança transacional pode ser alcançada a submissão e obediência à hierarquia, no entanto, o vínculo na liderança transformacional é mais forte no sentido da possibilidade da entrega da própria vida pelo sacrifício a uma causa (Bass, 1998).

### 2.2.3 O LIDER

Surge aqui um conceito imprescindível, do qual não se pode deixar de falar, pois é uma personagem sem a qual não existiria liderança, que dá sentido a tudo o foi dito até agora. Não faz qualquer sentido falar de liderança sem falar do seu ator principal, o Líder.

#### 2.2.3.1 LÍDERES E GESTORES

Muitos autores tratam os vocábulos “líderes” e “gestores” da mesma forma, como se fossem a mesma realidade, utilizando-os em qualquer tipo de situação, quer um quer outro. Por outro lado, dos autores que estudam a fundo o tema em análise e se debruçam sobre a temática poucos são os que propõem que os dois sejam equivalentes.

A tendência é considerar que os líderes são inspiradores, tomam riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança, possuem um sentido visionário enquanto os gestores lidam com a eficiência, procedimentos, planeamento, controlo e regulamentos, são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração (Hughes, Ginnett, e Curphy, 2012).

Kotter (1992) transmite uma ideia relacionada com a organização e a sua sobrevivência, afirmando assim que o gestor lida com a complexidade dos procedimentos das organizações, e que sem uma boa gestão as organizações complexas tendem a tornar-se

caóticas e a verem a sua existência ameaçada. Em contra partida, o líder lida com a mudança que advém sobretudo da competitividade e volatilidade do mundo atual.

Outra sugestão que Kotter (1990) transmite, e que está relacionada com os recursos de uma organização, é que o gestor se debrucha sobre o planeamento, a organização e controlo, o que implica lidar principalmente com recursos financeiros e materiais abordando também os recursos humanos. No entanto, o líder tem puramente uma relação pessoal, prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas, inspirá-las e motivá-las.

Não muito diferente das teorias de Kotter está a opinião de Rost e Smith (1992), dizendo que a liderança é praticada com líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização, havendo uma influência de relacionamento; enquanto a gestão é praticada por gestores e subordinados envolvendo a coordenação de recursos para a formação de uma organização, existindo um relacionamento de autoridade. Realçam também que não querem denegrir a imagem da gestão, já que é uma função vital de qualquer organização, mas sim diferenciá-la da liderança.

Bennis (1989) diferencia, no Quadro 1, os gestores dos líderes, referindo que se trata de uma diferença no comportamento e ações, no modo como ambos inovam e se questionam.

**Quadro 1: Diferença entre gestor e líder.**

O GESTOR	O LÍDER
Administra	Inova
Mantém	Desenvolve
Rende-se à situação	Procura agir sobre a situação
Imita	É original
Questiona-se sobre o como e o quando	Questiona-se sobre o quê e o porquê
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Visão de curto alcance	Visão de longo alcance
Aceita o <i>status quo</i> <sup>12</sup>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece as ordens sem questionar	Obedece quando deve, mas pensa
Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
Operam dentro da cultura	Criam a cultura

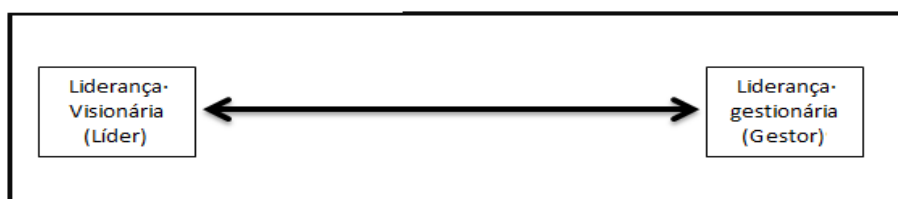
Fonte: Construída a partir de Bennis(1989)

Aqui são consideradas as diferenças de comportamentos e atitudes entre o gestor e o líder. A lista da esquerda é sobre controlo da gestão, previsibilidade e resultados de curto

<sup>12</sup> É uma expressão latina que designa o estado atual das coisas.

prazo, já a da direita tem um lado mais emocional, realçando o potencial humano e o trabalho no sentido de um futuro mais visionário.

Para que haja um equilíbrio é necessário que exista um desenvolvimento da capacidade de liderança de todos os gestores, a qualquer nível, dentro de uma organização (Hooper & Potter, 2010). No entanto, Kotter, (1992) assim como Zaleznik (1977), advogava que ninguém pode ser bom a fazer as duas coisas ao mesmo tempo, ser gestor e líder. Para que as organizações sejam bem sucedidas têm então que possuir as duas personagens em diferentes posições, utilizando assim forte gestão e forte liderança, conforme a Figura 3.

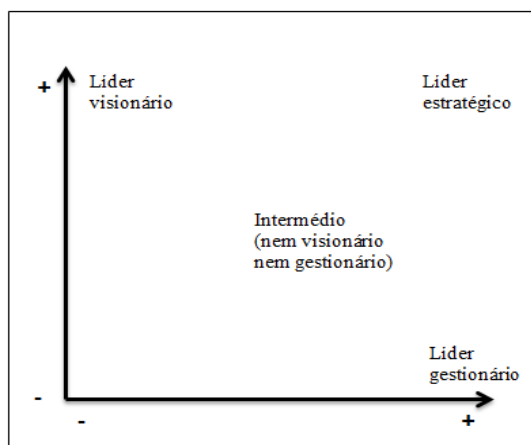


**Figura 3: Liderança visionária e Liderança gestonária.**

Fonte: Adaptado de Zaleznik (1977).

Em contrapartida, esta hipótese é contrariada por Rowe (2001), que considera que os dois papéis são conciliáveis e que formam outra figura, a do líder estratégico. Defende que a liderança visionária está para o líder assim como a liderança gestonária está para o gestor.

Para melhor percepção, a Figura 4 elucida esta relação.



**Figura 4: Modelo de Rowe.**

Fonte: Adaptado de Rowe (2001).

Assim, o líder estratégico combina sinergicamente as duas funções, conciliando as qualidades de ambos, viabilizando a organização a longo prazo sem hipotecar a estabilidade no curto prazo.

### **2.2.3.2 CARATERÍSTICAS DO LÍDER**

Começa-se por partir do pressuposto que traços e caraterísticas significam o mesmo, visto que há autores que se expressam falando de traços e outros de caraterísticas, como, por exemplo, caraterísticas físicas e traços físicos, referenciando que são os mesmos. Sendo assim, as caraterísticas são uma designação que abarca atributos físicos, de personalidade e valores (Yukl, 1998).

Apresentar-se-ão aqui as caraterísticas necessárias a um líder que possa ser reconhecido como tal.

A ideia que norteava até à II Guerra Mundial era a de que, algumas pessoas possuem caraterísticas de personalidade que as torna mais aptas ao exercício da liderança. As caraterísticas mais citadas até então eram a inteligência, fluência verbal, criatividade, autoestima, estabilidade emocional energia e capacidade de persuasão (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004). Porém, Stogdill (1948), depois de ter realizado alguns estudos, chegou a uma conclusão diferente das opiniões até então aceites. A ideia que ele nos transmite é de que as pessoas não se tornam obrigatoriamente líderes devido à posse de uma determinada caraterística, esta posse pode, no entanto, melhorar a sua ação e ser um requisito para se tornar um líder. Justifica que duas pessoas com diferentes caraterísticas podem ser ambas eficazes na mesma situação, e que um líder com uma caraterística pode ser eficaz numa determinada situação e noutra não.

A opinião de Stogdill (1948) criou dúvidas e os estudos sobre o tema prosseguiram com vários pensadores. Até que o próprio Stodill (1974) altera de certa forma a sua ideia, salientando a importância de certas caraterísticas para a eficiência da liderança. Continua, no entanto, a afirmar que não é absolutamente necessário possuir determinadas caraterísticas para se ter eficácia na liderança. O que afirma, sim, é que uma pessoa com determinadas características tem mais probabilidades de ser um bom líder do que pessoas que não possuam essas características. Toda esta importância de possuir determinadas características depende de situação para situação.

Depois de estudados vários autores elabora-se o Quadro 22, que se encontra no Apêndice B, e que sustenta os vários tipos de caraterísticas que um individuo deve possuir

para melhorar a sua função como um bom líder, e que são encontradas nos líderes mais eficazes.

### 2.2.3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER

*“Os traços, isoladamente, não são suficientes para obter uma liderança eficaz”* (Rego, 1998, p. 54).

À semelhança do que foi com as características, nesta secção descrevem-se as competências que são vistas nos líderes mais eficazes.

As competências são as aptidões individuais que permitem levar a cabo, eficazmente, diversos tipos de dinamismos cognitivos ou comportamentais. As pesquisas permitem identificar um conjunto de competências relevantes para a eficácia dos líderes, que se agrupam em três grandes categorias: técnicas, relações interpessoais e cognitivas ou conceptuais (Yukl, 1998; Gregerson *et al*, 1998; Munford *et al*, 2000).

As competências técnicas permitem melhorar a supervisão do trabalho dos outros, lidar mais eficazmente com o equipamento usado, fazer uma melhor gestão dos defeitos e problemas de qualidade, competências mais relacionadas com a parte operacional das funções de um líder. Pode-se explicar, deste modo, as seguintes competências técnicas: conhecimentos da forma como realizar as tarefas (procedimentos e processos), capacidade para usar técnicas e equipamentos, capacidade de planear e organizar o trabalho, dirigir os subordinados nas funções específicas.

As competências de relações interpessoais são uma preciosa ajuda para influenciar outras pessoas e essenciais para criar, manter e desenvolver relações de cooperação com os subordinados, são competências mais viradas para as relações interpessoais que o líder pode criar. Assim, apresentamos algumas das possíveis competências relacionadas com esta categoria (interpessoais): conhecimentos sobre o comportamento humano, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas, capacidade de comunicação, capacidade para estabelecer relações de cooperação, capacidade de influência, capacidade para adquirir confiança do seguidor.

Por fim as competências cognitivas, dizem respeito a cruzamento de informações, permitem fazer a prospeção de tendências, planear mais eficazmente. Possibilitam também compreender de uma forma melhorada como as mudanças externas afetam a organização, permitindo tomar decisões em ambientes de crise e ambíguos. Como exemplo, temos a capacidade analítica, o pensamento lógico, capacidade de concetualizar relações

complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo, competência intelectual (Cunha et. al.2004; Rego,1998; Rosa, 1994 e Yukl, 1998).

## 2.3 MOTIVAÇÃO

As pessoas e os seus comportamentos constituem os pilares básicos que caracterizam e definem as organizações. Estes dois elementos encontram-se relacionados e potenciados pela motivação (Leitão e Rosinha, 2007).

A conceção de motivação nas organizações tem sofrido um aumento da atenção nos últimos tempos, devido às transformações e mudanças de que a sociedade é alvo. Tudo isto levou a que se criasse uma série de questões baseadas no comportamento humano, partindo do que pode levar as pessoas a possuírem um sentimento de sucesso e realização, a serem altamente produtivas e a serem consideradas verdadeiras colaboradoras da organização.

As formas clássicas de que se tem conhecimento para conseguir fazer com que as pessoas cumpram com as suas tarefas são, o castigo ou ameaça dele, ou então do lado oposto o prémio ou a esperança dele.

Uma nova forma de movimentar as pessoas a realizarem uma determinada tarefa é conhecida por motivação. Não é fácil definir o conceito de motivação pois é abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas. Vejam-se as seguintes:

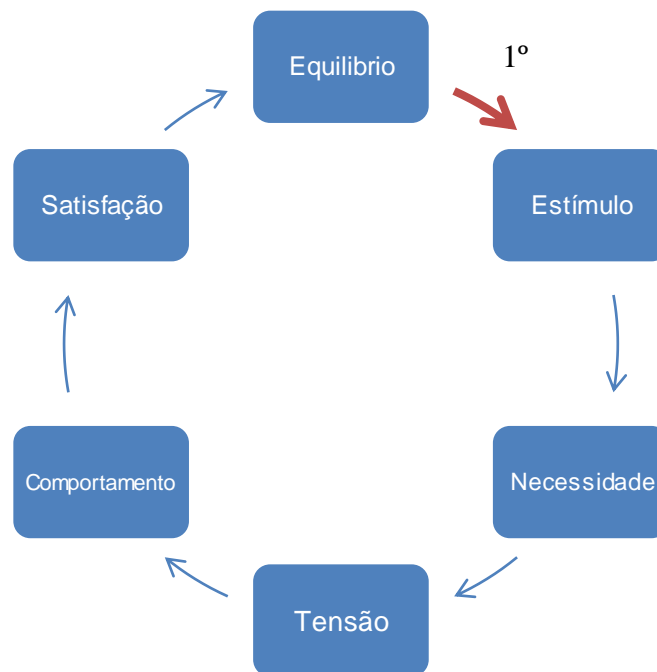
- Segundo Pinder, (1998) a motivação é *“o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”* (p.11).

- Já para Leitão & Rosinha, (2007) este conceito traduz-se como sendo *“a força interior que parte do próprio sujeito e o impulsiona a dirigir a sua conduta para a consecução de determinados objetivos”*(p. 103).

No geral, a maioria das definições não varia muito em relação a estas supra mencionadas, tendendo a incluir alguns fatores:

- A estimulação (as forças energéticas responsáveis pelo estímulo do comportamento, podendo ser intrínsecas ou extrínsecas).
- A ação e esforço (o comportamento observado, o que se pretende obter).
- O movimento e persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado).
- A recompensa (o reforço das ações anteriores).

Assim sendo, podemos elaborar um ciclo de motivação, segundo Chiavenato (2004). A Figura 5 mostra como esse ciclo é obtido.



**Figura 5: Ciclo Motivacional.**

Fonte: Adaptado Chiavenato (2004).

A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento, rompe com o estado de equilíbrio do organismo, causado por um estímulo que causa um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo desse desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior.

### 2.3.1 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A satisfação com o trabalho resulta da apreciação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral, indicando o grau de bem-estar vivido, o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho.

Pode-se distinguir motivação da satisfação afirmando que esta, assim como todas as atitudes face ao trabalho, diz respeito às avaliações, condições, afetos sobre objetos,



resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no alcance de objetivos, condições e resultados.

A satisfação no trabalho deve ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores vistos pelas pessoas como mais ou menos ajustados às suas expectativas. Com isto podemos dividir as causas da satisfação em pessoais, dependendo da cada pessoa, como, por exemplo, fatores demográficos e diferenças individuais; ou causas organizacionais, como o salário, colegas, percepções de carreira, o trabalho em si mesmo, relação com superiores (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

Surge então a ideia de que satisfação e motivação não andam necessariamente sempre juntas, isto é, um indivíduo pode estar motivado sem estar satisfeito e vice-versa, obtendo assim quatro situações possíveis como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Relações satisfação/motivação.**

	<b>Satisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>
<b>Motivado</b>	A	B
<b>Desmotivado</b>	C	D

Fonte: Adaptado de Cunha et. al. (2004).

A satisfação não chega para explicar o desempenho dos colaboradores, nem para prever o grau de empenhamento no trabalho. Entra em cena a motivação, que será mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados obtidos.

Estas ideias fazem-nos refletir sobre o que separa a satisfação da motivação, o resultado que cria cada uma delas nas pessoas, demonstrando assim que a motivação é a causa do desenvolvimento do desempenho e a satisfação é uma consequência.

### **2.3.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Nas palavras de Drucker (1994) as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável, por isso vamos estudar várias teorias sobre o que motiva as pessoas no seu trabalho, para poder manter essa vantagem competitiva.

Vários são os modelos teóricos que procuram explicar a motivação das pessoas no trabalho. Camilleri (2007) identificou cerca de 15 teorias sobre motivação, o que demonstra a complexidade e diversidade da matéria.

As categorias de maior valor da diversidade de abordagens são habitualmente nomeadas como teorias de conteúdo e teorias de processo ou contingenciais. As teorias de conteúdo inclinam-se na identificação da estrutura inata das necessidades humanas, enquanto, as teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando resposta, como desenvolver o comportamento motivado (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

O Quadro 3 abrange as diferentes e mais estudadas teorias de cada autor.

**Quadro 3: Teorias da motivação.**

<b>Teorias de conteúdo</b>	<b>Teorias de processo</b>
Maslow (1954)	Adams (1963)
McClelland (1961)	Vroom (1964)
Herzberg (1966)	Porter e Lawler (1968)
Alderfer (1972)	Locke (1968)

Fonte: (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004; Camilleri, 2007; Rocha, 2007; Camara, Guerra, e Rodrigues, 2003).

Neste trabalho apenas se irão estudar as teorias de conteúdo, visto que são estas que abordam a origem das necessidades intrínsecas a cada indivíduo, através das quais é possível motivá-lo, isto é, o que motiva as pessoas.

### **2.3.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO**

#### **- Teoria da Hierarquia das necessidades de A. Maslow**

Abraham Maslow (1954) desenvolveu a sua teoria considerando que os indivíduos são motivados através de cinco níveis de necessidades humanas colocadas por ordem hierárquica, como mostra a Figura 7 do anexo C (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2003). Segundo Maslow (1954), o nível de necessidades que não está satisfeito é o principal conjunto de necessidades que deveremos satisfazer para motivar o comportamento humano, tendo sempre em conta que as necessidades de nível superior só são satisfeitas quando se consegue satisfazer as necessidades do nível imediatamente inferior.

Em termos práticos, esta teoria sugere que os líderes se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados, verificando aquele que não está satisfeito, para assim poder motivar o seu comportamento no trabalho.

**- Teoria dos motivos de McClelland**

Uma outra teoria para a explicação das motivações do comportamento humano é a proposta por McClelland (1961), que considera haver três impulsos básicos, motivos ou necessidades do ser humano que motivam o seu desempenho, nomeadamente a necessidade de sucesso, de afiliação e de poder (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

A necessidade de afiliação consiste na procura de relacionamentos amistosos e relações interpessoais fortes, com o desejo de ser aceite pelos outros. Estas pessoas que são motivadas por possuírem esta necessidade de afiliação agem de uma forma amigável e cooperativa, podendo por vezes agir mais hostilmente quando em pressão ou ameaçadas. Atribuem também mais importância às pessoas do que as tarefas do grupo (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

A necessidade de poder encontra-se nos indivíduos que possuem desejos individuais de influenciar e controlar o comportamento dos outros (Daniel e Metcalf, 2005), tendo uma forte tendência para o prestígio e reputação, tornando-se mais importante do que o próprio desempenho eficaz (Ferreira, Neves, e Caetano, 2001).

A necessidade de sucesso traduz-se na procura da excelência pessoal. Manifesta-se como pessoas que nunca estão paradas, procurando soluções para os problemas, assegurando desempenhos elevados, no entanto, trabalham melhor individualmente do que em grupo, procurando o mérito individual (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004). Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, em níveis diferentes dependendo de indivíduo para indivíduo.

Esta teoria permite assim verificar quais as necessidades prioritárias de uma organização, permitindo a satisfação das necessidades individuais e, por conseguinte, os objetivos da organização.

**- A teoria dos dois fatores de Herzberg**

Esta teoria de Herzberg vem no decorrer da teoria de, mas resumindo-se esta a apenas dois fatores, higiênicos e motivadores (Herzberg, 1966).

O primeiro fator diz respeito a necessidades como, por exemplo, a segurança, o salário, relações interpessoais, condições de trabalho e a política geral da organização. O segundo fator refere-se ao reconhecimento, sentimento de realização, desenvolvimento pessoal, responsabilidade e o uso das competências. (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2003).

Herzberg (1966) refere que a falta de fatores higiênicos resulta em insatisfação do indivíduo, mas quando obtidos satisfazem as necessidades do indivíduo a curto prazo, evitando atitudes negativas, não induzindo atitudes positivas, ou seja, não provocam motivação. A motivação é obtida através dos fatores motivadores, passo a expressão, e com estes, sim, é obtida uma satisfação mais duradora, de longo prazo.

De acordo com os autores, a principal contribuição que tiramos desta teoria é de que os fatores que conduzem à satisfação duradora diferem dos que causam a insatisfação do indivíduo no trabalho.

### **- A teoria de ERG, de Alderfer**

Clayton Alderfer, em 1972, desenvolveu uma teoria conhecida pela sigla ERG, que significa *Existence, Relatedness, Growth*, isto é Existência, Relacionamento e Crescimento (Rocha, 2007).

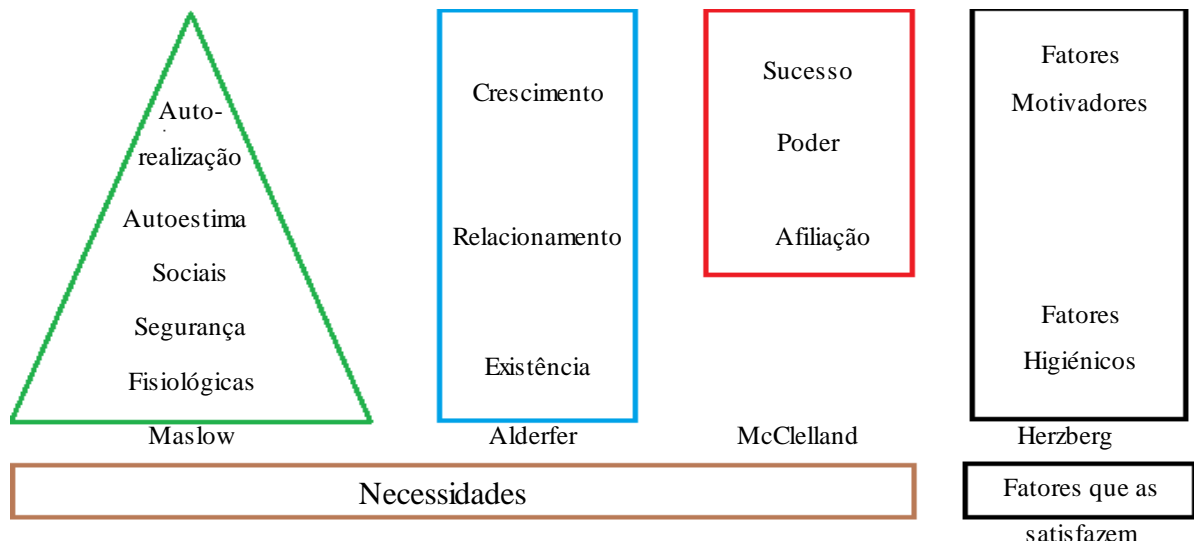
Alguns autores consideram esta teoria um refinamento à teoria de Maslow (1954), e as semelhanças são óbvias, relacionando as necessidades de existência com as necessidades fisiológicas e de segurança, as necessidades de relacionamento com as necessidades sociais e de estima, e as de crescimento com as de autorrealização.

A sua principal contribuição foi a flexibilização entre os níveis da hierarquia da pirâmide das necessidades, sendo possível que um indivíduo se sinta motivado por vários níveis em simultâneo (Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso, 2004).

A teoria avança que quando algumas necessidades não são satisfeitas o indivíduo acumula frustração, podendo levar a uma regressão, dirigindo o seu interesse para necessidades mais concretizáveis, em média de nível inferior (Eysenck, 2004). Esta teoria pode explicar os protestos de trabalhadores sobre as necessidades de existência, como, por exemplo, salários e condições de trabalho, quando na sua atividade não são satisfeitas as necessidades de relacionamento ou crescimento (Schermerhorn, James, e Richard, 1997).

### **- Relação entre as teorias**

A Figura 6 mostra-nos a relação que existe entre as diferentes necessidades referenciadas em cada teoria.



**Figura 6: Comparação das quatro teorias motivacionais.**

Fonte: Adaptado de Cunha et. al (2004).

No decorrer da análise das teorias ficou perceptível que estes quatro autores abordam as necessidades de modos diferentes, e que nenhuma das teorias aponta para as mesmas necessidades e mesmas ideologias. No entanto, é possível estabelecer uma relação entre elas, partindo do pressuposto que a explicação de um tipo de necessidades de uma teoria se assemelha a outro tipo de necessidades de outra teoria, algumas delas como se apenas mudassem o nome. Pode-se referir, por exemplo, a semelhança entre as necessidades sociais, de relacionamento e afiliação; como também as de segurança e fisiológicas com as de existência e os fatores higiênicos; e também os fatores motivacionais com as necessidades de sucesso e poder, crescimento e autorrealização e autoestima.

## **CAPÍTULO 3:**

### **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

É importante criar um ponto de ligação entre a parte teórica e a parte prática, já que ambas são peças fundamentais deste trabalho e estão diretamente relacionadas.

Nos capítulos anteriores foi realizada uma pesquisa da literatura e um enquadramento teórico sobre o tema em questão (liderança e motivação), com o objetivo de fornecer dados para sustentar, em teoria, as conclusões que poderão vir a ser tiradas e assim dar uma sequência lógica para um conhecimento adequado.

Ficou definida, anteriormente, uma pergunta de partida e as suas respetivas perguntas derivadas, onde, dentro destas, se criaram as hipóteses de resposta às mesmas, às quais pretendemos dar respostas no final do trabalho.

Posto isto, a parte prática tem como objetivo encontrar respostas para as perguntas de partida apresentadas no Capítulo 1. Expõe-se, assim, nesta segunda parte, os seguintes capítulos: Metodologia e procedimentos; Apresentação, análise e discussão dos resultados; e, por fim, Conclusões e recomendações.

No capítulo 3 identificam-se e descrevem-se os métodos utilizados para a recolha dos dados, para a obtenção dos resultados finais. De acordo com isto, tocam-se neste capítulo os seguintes pontos:

- 1 - O método de abordagem ao problema e justificação.
- 2 - Quais as técnicas, procedimentos e meios utilizados.
- 3 - Local e data da pesquisa e recolha de dados.
- 4 - Amostragem: composição e justificação.
- 5 - Descrição dos procedimentos de recolha de dados e análise.
- 6 - Programas informáticos utilizados no processamento de dados.

#### **3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM AO PROBLEMA E JUSTIFICAÇÃO**

O problema surgiu na fase inicial do trabalho, onde foi definida uma pergunta de partida à qual no final deste trabalho se quer responder. Para isso, teve que se optar por uma abordagem ao problema abordagem essa que se baseou em alguns métodos de

investigação<sup>13</sup>. Sarmiento (2008) refere que, numa investigação, se pode usar mais que um método para poder responder à pergunta de partida. Foi isso que foi feito, preferiu-se utilizar mais do que um método, de modo a complementar mais a informação retirada de cada método, e para dar mais credibilidade à resposta final da pergunta de partida. Assim sendo, optou-se por utilizar os seguintes métodos:

- Por observação direta, que permitiu observar e vivenciar, factos que ajudaram a limar algumas arestas nas conclusões finais.
- Análise documental, procurou-se aqui sustentar em teoria todo o tema e respostas a questões derivadas bem como à questão de partida.
- Inquisitivo, apoiou-se, essencialmente, na recolha de dados de opiniões de pessoas relacionadas com o tema, através de entrevistas e inquéritos por questionário<sup>14</sup>.

### 3.3 TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS.

A partir daqui irá ser abordado o método inquisitivo, que pauta pelo uso de técnicas de observação indireta. Foram produzidos dois instrumentos de recolha de dados diferenciados: a entrevista e o inquérito por questionário.

Esta preferência consubstancia-se pelo facto destes dois instrumentos proporcionarem uma abordagem, em que os dados recolhidos são de natureza diferente. Os inquéritos por questionários limitam a resposta, são de resposta fechada e permitem fazer com que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura. Por outro lado, as entrevistas possibilitam uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado uma resposta livre, podendo ainda ser reorientada pelo entrevistador. Neste sentido, Sarmiento (2008) refere que estes dois instrumentos, inquérito por questionários e entrevistas, fornecem ao pesquisador dois tipos de conhecimento, quantitativo e qualitativo respetivamente.

Para testar os inquéritos, enviaram-se, previamente, para alguns intervenientes anónimos exemplares dos mesmos com o objetivo de avaliar a funcionalidades destes questionários.

De seguida apresentam-se estes dois tipos de instrumentos.

<sup>13</sup> “Investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” (Sarmiento, 2008, p. 3)

<sup>14</sup> “Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a um determinado tema” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

### 3.3.2 INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIOS

O inquérito por questionário permite uma objetividade no que pretendemos alcançar, pois é uma forma de recolha de grande quantidade de dados, os quais são tratados através do método estatístico, econométrico ou de investigação operacional (Sarmento, 2008).

O uso do inquérito por questionário aproveita opiniões de terceiros para a recolha de dados. Após o tratamento e análise dos resultados, e sua interpretação, é gerada informação conducente à aprovação ou não aprovação das hipóteses.

O inquérito utilizado é composto por 4 partes, como se pode visualizar no apêndice C, onde a primeira é direcionada para a caracterização do inquirido; a segunda está relacionada com a confiança dos inquiridos nos chefes e na organização; a terceira e a quarta são das mais importantes deste questionário, já que daí recolheremos as características e competências ideais para motivar.

Este questionário (Apêndice C) foi colocado via internet, durante cerca de um mês, a 56 inquiridos de um universo de 65, todos eles colaboradores de Chefes de Divisão do Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) do serviço de Administração (consultar Anexo D e Apêndice D), que é onde se objetiva este trabalho.

A escala utilizada na elaboração das questões foi a de Lickert<sup>15</sup>, isto é, o inquirido tem cinco possibilidades de resposta a cada pergunta, podendo responder: Discordo Muito/Totalmente, Discordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo, Concordo Muito/Totalmente. Estas respostas foram cotadas com valores de 1 a 5, respetivamente, para posterior análise analítica e estatística.

### 3.3.1 ENTREVISTA

De acordo com Sarmento (2008), a entrevista figura um tipo de informação primária qualitativa, da qual se irá fazer uma análise de conteúdo metódica, destinada a testar as hipóteses deste trabalho.

As entrevistas concretizadas foram estruturadas ou formais, tendo como base um guião composto por 9 questões, que pode ser visualizado no Apêndice H, produzido com o intuito de facultar informação indispensável para a legitimação das hipóteses.

As entrevistas foram colocadas a cinco militares de administração da GNR, em cargos de chefia de divisão no Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI).

---

<sup>15</sup> **A escala de Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Este tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932.



Teve-se a preocupação de entrevistar as entidades que estão diretamente relacionadas com o tema do trabalho, já que este é aplicado aos chefes de divisão. Os dados sociodemográficos dos entrevistados podem ser analisados no Quadro 4.

**Quadro 4: Dados sociodemográficos dos entrevistados.**

Entrevistado	Género	Posto	Cargo
Entrevistado 1	M	Ten. Coronel	Chefe da Divisão de Auditoria e Controlo Interno
Entrevistado 2	M	Ten. Coronel	Chefe da Divisão de Administração Financeira
Entrevistado 3	M	Major	Chefe da Divisão de Gestão de Orçamento
Entrevistado 4	M	Major	Chefe da Divisão de Abonos
Entrevistado 5	M	Major	Chefe da Divisão de Reabastecimento

As entrevistas decorreram entre 9 de Julho a 18 de Julho de 2012, algumas delas foram presenciais e gravadas, posteriormente transcritas para documento Word, outras não presenciais, tendo sido enviado por correio eletrónico o guião das perguntas, recebendo posteriormente as respostas às mesmas.

Por limitação da atribuição de um terço do Relatório Científico do TIA aos anexos e apêndice em conjunto, segundo as normas de redação do relatório científico do TIA da Academia Militar (NEP 520/30JUN11/AM)<sup>16</sup>, a transcrição das entrevistas completas não foi anexada ao relatório. Toda a informação relevante para o trabalho foi colocada no mesmo, apenas o guião foi anexado ao relatório.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E ANÁLISE

Os procedimentos representam os caminhos para obter algum objetivo, neste caso o objetivo é a recolha de dados bem como a sua análise. Para isso, optou-se por escolher diferentes tipos de procedimentos.

Para a recolha dos dados foram elaborados os inquéritos e enviados pela internet, meio este que serviu também para a sua receção. Quanto às entrevistas, selecionaram-se dois procedimentos distintos, um foi a realização de entrevistas presenciais, onde o autor se deslocou aos locais para realizar a entrevista pessoalmente, outro meio foi a utilização de

<sup>16</sup> NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de redação do relatório do TIA

entrevistas não presenciais baseadas no envio do guião para os respetivos entrevistados e posterior receção das respostas do mesmo.

Para a análise dos dados, depois das entrevistas feitas e dos questionários recolhidos, optou-se por um procedimento de análise comparativa, das respostas das entrevistas, e de análise analítica, onde se verificou vários dados matemáticos relativos às respostas dadas pelos inquiridos.

Tudo isto para poder sustentar as conclusões retiradas e as respostas às perguntas colocadas no capítulo 1.

### **3.5 PROGRAMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS**

No decorrer da execução da parte prática, tanto na elaboração dos instrumentos de recolha de informação bem como no tratamento e análise desses dados recolhidos, foram utilizados diversos programas informáticos para melhorar e agilizar os procedimentos. Passa-se, desde já, a explicar a utilização desses meios informáticos.

Para começar, foram utilizados ficheiros do *Microsoft Office*, como o *Word* e o *Excel*, para planeamento dos procedimentos, criação de esboços, redação do Relatório Científico, conceção do guião da entrevista e tratamento dos dados.

Foi utilizada a *Internet* para três fins essenciais, primeiro para a recolha e obtenção de informação importante para o trabalho, em segundo, utilizando o correio eletrónico para manter o contato com a orientadora, para poder enviar o guião das entrevistas aos seus destinos e posterior receção das respostas às mesmas, e, em terceiro, para a elaboração oficial dos inquéritos utilizando uma ferramenta do Google (Google Docs), posterior envio e receção via *Internet*.

Foi ainda de grande utilidade o uso do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) no tratamento dos dados recolhidos e na sustentação das respostas às hipóteses com dados matemáticos irrefutáveis.

## **CAPÍTULO 4:**

### **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

Afigura-se, no capítulo 4, um dos assuntos mais importantes deste trabalho, a apresentação, análise e discussão dos resultados do trabalho empírico, nomeadamente, os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas e da análise de dados dos inquéritos. As análises aqui expostas foram alvo de uma organização prévia, utilizando diferentes meios de tratamento que foram já referenciados no capítulo anterior, encontrando-se neste capítulo apenas um resumo dos aspetos mais importantes para a construção das possíveis respostas às questões de partida.

A análise dos inquéritos e das entrevistas é um procedimento crucial para alcançar os objetivos do trabalho, procurando através deste processo validar ou não as hipóteses que foram planeadas no capítulo 1.

Juntando todas as respostas dos cinco entrevistados por pergunta, ou seja, analisando cada resposta a cada pergunta, foram construídos quadros com as menções mais importantes das respostas dos entrevistados, para posterior comparação de ideias.

Para o tratamento dos dados recolhidos através dos questionários foram utilizados programas como o *Excel* e o SPSS, de onde se retiraram vários tipos de dados apresentados, de seguida, em quadro, tabelas, gráficos e texto corrido.

#### **4.2 DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS COM OS INQUÉRITOS**

No tratamento dos dados foram utilizadas técnicas e métodos propostos por Hill e Hill (2009).

Os intervenientes nas respostas a este questionário foram os colaboradores dos Chefes de Divisão do CARI do serviço de Administração.

Os resultados obtidos foram alvo de análise estatística. Serão expostos vários indicadores de análise como, por exemplo, percentagens, média, desvio padrão<sup>17</sup> e frequência. As respostas dos inquiridos às perguntas tiveram a seguinte valorização: 1 para

---

<sup>17</sup> O **desvio padrão** é uma medida de dispersão usada com a média. Mede a variabilidade dos valores à volta da média. O valor mínimo do desvio padrão é 0 indicando que não há variabilidade, ou seja, que todos os valores são iguais à média.

Discordo Muito/Totalmente, 2 para Discordo; 3 para Não Concordo Nem Discordo; 4 para Concordo e 5 para Concordo Muito/Totalmente.

O questionário foi enviado para 56 pessoas, registrando-se 32 respostas válidas (Figura 7 do Apêndice E), o que corresponde a uma taxa de resposta de 55%. Foi efetuado o teste Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), de acordo com o que refere Hill e Hill (2009), utilizando o programa SPSS, a fim de verificar a fiabilidade do questionário, tendo um total de 8 grupos de questões fechadas, o que perfaz um total de 45 questões, ao qual se registou um  $\alpha=0,936$  (Figura 8 do Apêndice E), o que indica um “*excelente*” (Hill & Hill, 2009, p. 149) nível de fiabilidade.

### - Dados sociodemográficos

De seguida são apresentados os dados sociodemográficos dos inquiridos segundo com as respostas fornecidas por eles.

De acordo com o género temos a seguinte distribuição conforme o Gráfico 1. Os militares que mais responderam foram do sexo masculino, representando 91%, isto também devido à amostra ser essencialmente composta por militares do sexo masculino. Já o nível etário ficou bastante equilibrado, apresentando a distribuição no Gráfico nº 2. Pode verificar-se que responderam em número igual, relativamente a quem se encontra abaixo dos 36 anos e acima dos 36 anos de idade.

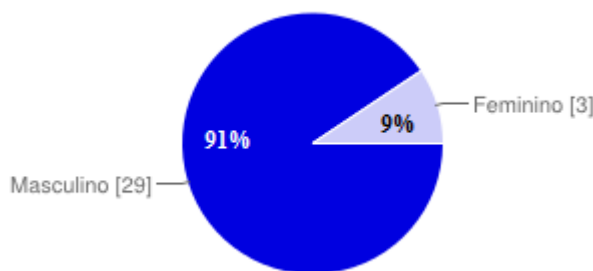


Gráfico 1: Género dos inquiridos.

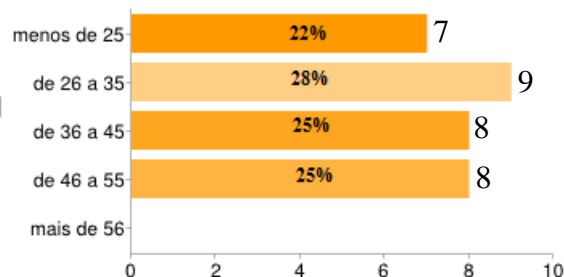


Gráfico 2: Nível etário dos inquiridos.

Relativamente ao local de trabalho dos militares que responderam a este inquérito, o Gráfico 3 pode elucidar as quantidades e as percentagens de indivíduos que responderam por cada divisão. Como seria de esperar, as divisões com mais militares no seu quadro orgânico são aquelas que apresentam maior número de respostas, neste caso a Divisão de Reabastecimento e a Divisão de Abonos, ambas com 28% das 32 respostas obtidas.

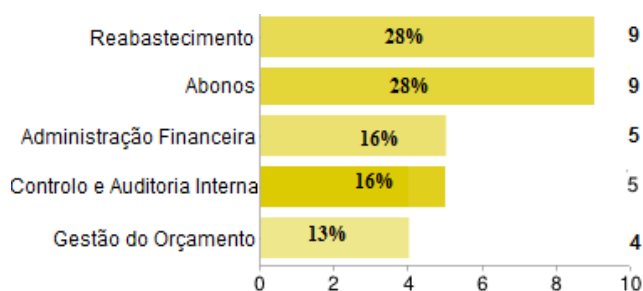


Gráfico 3: Local de trabalho dos inquiridos.

#### - Confiança nos chefes e na organização

A segunda parte do questionário, como já foi referido anteriormente, corresponde à opinião dos inquiridos sobre a confiança nos seus chefes e na organização. Posto isto, fez-se a análise ao grupo de perguntas 5 e 6 em simultâneo. O Gráfico 4 fornece informação sobre a média, de onde podemos retirar alguma informação. A Tabela 1 explana as correlações possíveis entre este grupo de perguntas (5 e 6), utilizando o método de Pearson, através do programa informático SPSS. Quando os valores apresentados tiverem um “\*” a correlação é significativa, se tiverem dois “\*\*” a correlação é boa, se tiverem três “\*\*\*” a correlação é muito boa ou excelente, e se não tiverem nenhum “\*” não existe correlação entre as variáveis, neste caso entre as questões.

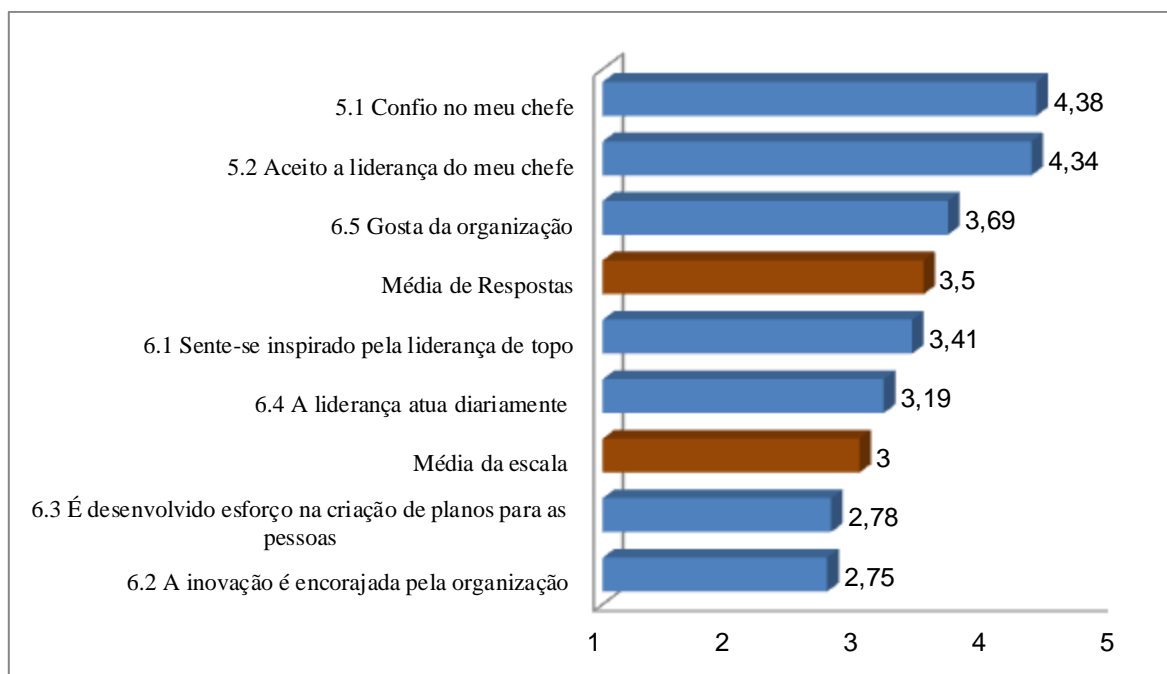


Gráfico 4: Média das perguntas 5 e 6.

**Tabela 1: Correlação de Pearson.**

	5.1 Confio no meu chefe	5.2 Aceito a liderança do meu chefe	6.1 Sente-se inspirada pela liderança de topo	6.2 A inovação é encorajada pela organização para que as pessoas não se sintam assustadas em experimentar e assumir riscos	6.3 É desenvolvido esforço na criação de planos para as pessoas a todos os níveis da organização	6.4 A liderança atua diariamente de forma a refletir os valores defendidos pela organização	6.5 Gosto da organização
5.1	1						
5.2	,765**	1					
6.1	,324	,108	1				
6.2	,120	,050	,712**	1			
6.3	,167	,313	,548**	,584**	1		
6.4	,242	,356*	,355*	,246	,676**	1	
6.5	,293	,168	,451**	,149	,398*	,543**	1

As questões 5 estão relacionadas com os chefes dos inquiridos demonstrando, assim, a sua confiança e aceitação pelo mesmo (chefe), enquanto as questões 6 se encontram relacionadas com a própria organização, mostrando nestas algumas opiniões sobre a mesma.

De um modo geral, os dados estatísticos (Gráfico 4) recolhidos através do SPSS mostram que as questões 5 foram respondidas mais favoravelmente que as questões 6, isto é, valores estatísticos mais elevados.

A média das questões 5.1 e 5.2 são muito semelhantes, de onde se pode retirar um indício que a confiança e a aceitação na liderança do líder estão diretamente relacionadas, isto é, quando aumenta a confiança no chefe aumenta também a aceitação da sua liderança e vice-versa. Pode-se reforçar esta ideia através dos valores fornecidos pela Tabela 1, onde se verifica uma boa correlação entre estas duas questões apresentando dois “\*\*\*”. Os valores apresentados são também bastante positivos ultrapassando ambos os 4,30 de média, sendo superior à média das respostas, o que indica que a maior parte dos inquiridos possui uma confiança e uma aceitação no chefe bastante considerável.

Nas questões de 6.1 a 6.5 o cenário já não se apresenta da mesma forma, isto é, existem três cenários diferentes entre estas cinco questões. Um mau cenário onde as questões 6.2 e 6.3 apresentam uma média abaixo dos 3 valores, o que indica um grau de

concordância com estas duas perguntas bastante baixo. Um cenário razoável agrupando as perguntas 6.1 e 6.4, onde a situação é um pouco mais favorável, expondo uma média, acima dos 3 valores, não ultrapassando porem os 3.5 valores, o que indica uma maior concordância que as duas questões anteriores, no entanto, ainda com uma valorização baixa. No entanto, os inquiridos gostam da sua organização, apresentando um terceiro cenário composto apenas pela questão 6.5, onde os dados estatísticos para esta questão já se apresentam com valores superiores a 3.5 de média. Pode-se retirar daqui que apesar de estarem um pouco discordantes com as questões de 6.1 a 6.4, os inquiridos encontram-se apazados pela organização a que servem.

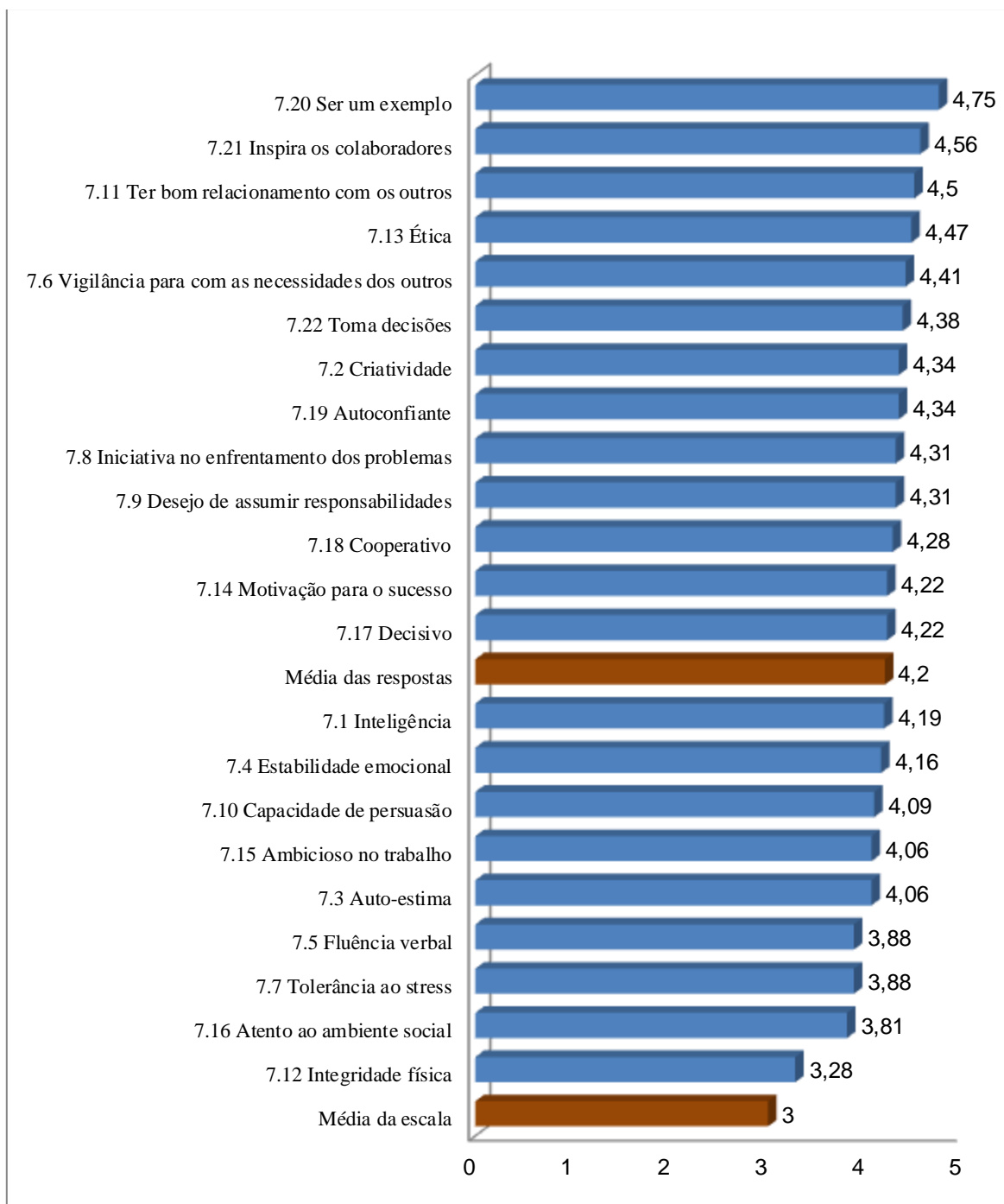
De um modo geral, verifica-se que as questões do grupo 5 (5.1 e 5.2) se encontram relacionadas entre si, e as questões do grupo 6 (6.1 a 6.5) passam por um cenário semelhante, apresentando também níveis de correlação notórios, desviando-se um pouco a questão 6.2 que não possui correlação com as questões 6.4 e 6.5. No entanto, os dados mostram que muito dificilmente as questões do grupo 5 se relacionam com as questões do grupo 6, não apresentando praticamente correlação.

### **- Características de liderança**

O terceiro grupo de questões visa a recolha das características necessárias a um chefe para poder motivar os seus colaboradores. Através da ajuda dos inquiridos, respondendo à questão “Acha que a característica é necessária, para que o seu chefe o mantenha motivado no local de trabalho?” conseguiu-se adquirir essas características. Os inquiridos são os colaboradores dos chefes de divisão do CARI, e ninguém melhor que os próprios colaboradores para indicar as características necessárias ao seu chefe para o poder motivar, já que eles sabem quais as suas próprias necessidades.

De seguida é apresentada a análise e discussão dos dados obtidos através destas questões, que correspondem ao grupo de questões 7 do inquérito. Os dados estatísticos estão expostos no Gráfico 5.

O Gráfico 5 foi elaborado a partir do programa SPSS, que mostra o resumo, em termos estatísticos, das respostas atribuídas pelos inquiridos. Este Gráfico está ordenado pelo critério da média, da mais elevada para a de menor valor, em termos de médias iguais a ordenação é baseada no desvio padrão, isto é, a característica com valor de desvio padrão menor é colocada anteriormente, ficando assim o desvio padrão como o primeiro critério de desempate na ordenação das características.



**Gráfico 5: Resumo das respostas do grupo de questões 7.**

Com apenas estes dados ficaria esta (Gráfico 5) a ordenação final para as características de liderança, ficando colocadas num sentido decrescente, das mais importantes para as menos importantes, atribuindo uma maior importância à característica “ser um exemplo” com uma média de 4,75 e menor importância à característica “integridade



física” com uma média 3,28. É de voltar a referir que estas são as opiniões dos inquiridos, e que estes estão a desempenhar serviços de administração.

É de salientar aqui que as características referenciadas com os valores mais elevados, e que se encontram acima da média das respostas e por isso identificadas com mais importância, são: Ser um exemplo, Inspirar os colaboradores, Ter bom relacionamento com os outros, Ética, Vigilância para com as necessidades dos outros, Toma decisões, Autoconfiante, Criatividade, Desejo de assumir responsabilidades, Iniciativa no enfrentamento dos problemas, ser Cooperativo, ter motivação para o sucesso e ser decisivo.

No entanto, o programa informático SPSS possibilita a ordenação destas variáveis (caraterísticas) automaticamente, através do teste de Friedman<sup>18</sup> (Tabela 5 do Apêndice F), onde a cada variável é atribuído um valor, o valor mais elevado pertence à variável à qual os inquiridos deram mais importância, e assim sucessivamente. Apesar deste teste se aplicar a variáveis não paramétricas, utiliza-se nesta análise por forma a obter-se uma ordenação das médias. Torna-se uma mais-valia pois este teste cruza não só o valor das médias mas também o desvio padrão. Os valores não são iguais porque o teste de Friedman se aplica a grupos, toda a via, faz-se uma generalização considerando que os grupos são constituídos por uma só variável. Obtendo desta forma uma ordenação um pouco diferente da obtida através do método da ordenação pela média.

No entanto as características que se encontram na primeira metade da ordenação, com os valores de média mais elevados, continuam a ser os mesmos: Ser um exemplo, Inspirar os colaboradores, Ter bom relacionamento com os outros, Ética, Vigilância para com as necessidades dos outros, Tomar decisões, Autoconfiante, Criatividade, Desejo de assumir responsabilidades, Iniciativa no enfrentamento dos problemas, e ser Cooperativo.

### **- Competências de Liderança**

O questionário termina com o grupo de questões número 8 (8.1 a 8.16), onde os inquiridos dão a sua opinião, tendo por base a questão: “Acha que a competência é necessária para que o seu chefe o mantenha motivado no local de trabalho?”. De acordo com as resposta dadas pelos inquiridos pretende-se obter uma ordenação no grupo de competências apresentadas para, a partir dessa ordenação, poder retirar algumas conclusões.

---

<sup>18</sup> Este teste ordena os resultados para cada um dos casos e depois calcula a média das ordens para cada amostra

**Tabela 2: Ordenação das competências segundo a média e o teste de Friedman.**

Segundo a média				Teste de Friedman	
	Ordem	Média	Desvio padrão		Rank
8.11 Capacidade para adquirir confiança do seguidor	1º	4,56	,619	8.11 Capacidade para adquirir confiança do seguidor	10,47
8.6 Capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas	2º	4,50	,672	8.6 Capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas	10,25
8.10 Capacidade de influência	3º	4,44	,564	8.10 Capacidade de influência	9,53
8.8 Capacidade de comunicação	4º	4,31	,535	8.7 Capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas	9,16
8.7 Capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas	5º	4,31	,644	8.8 Capacidade de comunicação	9,09
8.9 Capacidade para estabelecer relações de cooperação	6º	4,31	,738	8.2 Capacidade de planejar o trabalho	9,06
8.2 Capacidade de planejar o trabalho	7º	4,28	,581	8.9 Capacidade para estabelecer relações de cooperação	8,98
8.4 Dirigir os subordinados nas funções específicas	8º	4,28	,581	8.4 Dirigir os subordinados nas funções específicas	8,97
8.3 Capacidade de organizar o trabalho	9º	4,19	,738	8.3 Capacidade de organizar o trabalho	8,50
8.15 Competência intelectual	10º	4,16	,574	8.15 Competência intelectual	8,31
8.5 Conhecimentos sobre o comportamento humano	11º	4,16	,628	8.1 Conhecimentos sobre a realização da tarefa	8,27
8.1 Conhecimentos sobre a realização da tarefa	12º	4,16	,677	8.5 Conhecimentos sobre o comportamento humano	8,17
8.12 Capacidade analítica	13º	3,91	,856	8.16 Pensamento lógico	7,30
8.16 Pensamento lógico	14º	3,88	,976	8.12 Capacidade analítica	7,13
8.13 Raciocínio indutivo	15º	3,78	,906	8.13 Raciocínio indutivo	6,50
8.14 Raciocínio dedutivo	16º	3,78	,941	8.14 Raciocínio dedutivo	6,31

A Tabela 2 foi elaborada a partir do SPSS, de onde se retiraram os dados estatísticos e o teste de Friedman, a partir dos quais se puderam produzir duas ordenações distintas mas muito semelhantes das competências apresentadas aos inquiridos.

No primeiro caso, isto é, ordenação segundo a média, foi obtida a média de cada questão e ordenada de forma decrescente da mais elevada para a de menor valor, no entanto, calcularam-se médias de igual valor e para as colocar numa ordem recorreu-se a um critério de desempate. Posto isto, fez-se uso do desvio padrão para desempatar as médias de igual valor, colocando em primeiro lugar a competência que apresentasse menor desvio padrão, isto porque quanto menor for o desvio padrão menos dispersos estão os valores e mais concisos são os dados, obtendo assim uma ordenação conforme nos mostra a parte esquerda da Tabela 2, atribuindo maior importância à competência “Capacidade para adquirir confiança do seguidor” com uma média de 4,56, e menos importância à competência “Raciocínio dedutivo” com uma média de 3,78.

As competências identificadas como as mais importantes, e que se encontram na primeira metade da tabela, são: capacidade para adquirir confiança do seguidor, capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas, capacidade de influência, capacidade de comunicação, capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas, capacidade para estabelecer relações de cooperação, capacidade de planear o trabalho e dirigir os subordinados nas funções específicas.

No segundo caso, usando uma funcionalidade do SPSS onde é fornecido de forma automática, sem que seja necessário comparar dados, uma ordenação das competências pelo teste de Fiedeman, onde às competências são atribuídos valores que as diferenciam entre si, ordenando-as de uma forma muito semelhante ao anterior caso das médias das variáveis, verifica-se que algumas competências sofrem alteração da posição ordinária. Apesar destas pequenas alterações, as competências identificadas como as mais importantes, e que se encontram na primeira metade da tabela, são as mesmas, havendo apenas uma ordem diferente do método das médias.

#### **- Correlação entre as variáveis do grupo de questões 8**

No Capítulo 2 verificamos que as competências se agrupam em três dimensões diferentes, neste caso as competências transcritas nas questões 8.1 a 8.4 pertencem à dimensão das competências técnicas, as questões 8.5 a 8.11 pertencem à dimensão das competências das relações interpessoais, e as questões 8.12 a 8.16 pertencem à dimensão das competências cognitivas.

Posto isto, resolveu-se verificar a correlação entre estas questões e verificar se dentro de cada dimensão as questões se relacionam entre si. Para isso, construiu-se o apêndice G com vários quadros produzidos através do SPSS pela correlação de Pearson.

Na Tabela 6 estão expostas as correlações entre as competências técnicas (só existe correlação significativa se aparecer “\*\*”). Verifica-se que as competências 8.1 a 8.3 se encontram bastante correlacionadas, apresentando todas elas dois “\*\*”, apenas a 8.4 não apresenta correlação com nenhuma das anteriores, não apresentando nenhum “\*\*”, que leva a concluir que esta não é influenciada nem influencia significativamente nenhuma das anteriores.

A Tabela 7 apresenta a plenitude das correlações que existem entre as competências cognitivas, já que todas elas apresentam uma correlação bastante significativa exibindo todas elas dois “\*\*”.

Quanto às competências interpessoais, apresentadas na Tabela 8, apuramos que nem todas as competências estão correlacionadas, apresentando correlação com apenas algumas da sua dimensão. No entanto, todas elas têm no mínimo uma correlação com outra competência, de onde se pode constatar que não são influenciadas nem influenciam num todo, mas são influenciadas e influenciam parte delas.

Durante o tratamento dos dados verificou-se que as competências técnicas e as competências cognitivas se encontram bastante correlacionadas, como mostra a Tabela 6, apresentando todas elas dois “\*\*”, à exceção da 8.4 que continua a correlacionar-se pouco, exibindo apenas uma correlação com a 8.16, o que é insignificante. Pode-se retirar desta Tabela 9 que as competências técnicas e as competências cognitivas andam interligadas, havendo influência mútua entre ambas.

### **- Conclusões sobre os inquéritos**

Para começar, concluiu-se com esta investigação por inquéritos que, para se obter maior número de respostas ao questionário, é necessário enviar para o máximo de pessoas possível, já que cerca de metade não responde (obteve-se 55% de respostas).

Verifica-se que, em termos etários, as Divisões estão equilibradas, os militares encontram-se em vários níveis etários, não se destacando um como sendo o mais comum.

A confiança e aceitação nos chefes de divisão por parte dos seus colaboradores ficaram bem representadas nas respostas que foram dadas pelos inquiridos. Já com a organização não ficou tão bem representada, apesar de terem referido que gostam da organização que servem. A partir dos dados recolhidos verificou-se que não existe

correlação entre a confiança nos chefes de Divisão e a organização, isto é, à medida que um aumenta o outro não o acompanha.

Obteve-se, através dos inquéritos, uma ordenação das características necessárias a um chefe de Divisão para poder motivar os seus colaboradores, dessa ordenação selecionou-se a primeira metade, como sendo a mais importante, obtendo-se, assim, as seguintes características: Ser um exemplo, Inspirar os colaboradores, Ter bom relacionamento com os outros, Ética, Vigilância para com as necessidades dos outros, Tomar decisões, Autoconfiante, Criatividade, Desejo de assumir responsabilidades, Iniciativa no enfrentamento dos problemas e ser Cooperativo. A característica mais relevante foi “Ser um exemplo”, conclui-se que os colaboradores agem de uma forma mais motivada se virem o seu chefe a dar o exemplo primeiro. Assim, dá-se resposta à Hipótese 1 enumerando as características essenciais para motivar.

Conclui-se também que as competências mais importantes para motivar os colaboradores são as competências de relações interpessoais, obtendo respostas com maior valor concordante por parte dos inquiridos. As que menos influenciam a motivação são as competências cognitivas, precisamente por apresentarem menor valor de concordância. Com esta conclusão obtemos resposta à pergunta derivada 2, refutando a hipótese 3 e a 5 e confirmando a hipótese 4, dizendo que as competências de relações interpessoais são as mais importantes para motivar os colaboradores. Concluiu-se também que as competências cognitivas e técnicas se encontram correlacionadas, havendo uma influência por ambas as partes.

## **4.3 DISCUSSÃO DOS DADOS RECOLHIDOS COM AS ENTREVISTAS**

### **- Introdução**

Na presente secção irão ser exibidos os resultados das cinco entrevistas realizadas aos chefes de divisão com base no guião que se encontra no Apêndice H. No entanto, apenas se irá colocar a informação mais relevante para o estudo em causa, para poder alcançar os objetivos do trabalho, procurando através deste processo confirmar ou não algumas das hipóteses que foram dispostas no Capítulo 1.

Relativamente às entrevistas, foram utilizadas três fases de preparação da análise: a transcrição das respostas gravadas ou recolha das entrevistas não presenciais por e-mail, a agregação dos aspetos mais importantes de cada resposta, e, por fim, a triagem e tratamento das ideias principais, atribuindo uma percentagem de repetição de cada ideia

para cada pergunta. Para isso foram elaborados quadros com as questões, e as citações mais importantes de cada resposta dos entrevistados, por cada pergunta, e quadros apenas com as ideias chave das respostas para cada pergunta.

#### - Apresentação análise e discussão

Para retirar algumas ideias das entrevistas realizadas passa-se, de seguida, para a apresentação, análise e discussão das mesmas.

**Quadro 5: Resumo das respostas à questão nº 1.**

Entrevistado	Questão nº1 - Quais são as suas funções agora como chefe de divisão?
Entrevistado 1	Asseguro o desenvolvimento das atribuições que estão cometidas à Divisão; Procedo à realização de auditorias internas aos órgãos na dependência técnica do CARI, no âmbito da administração dos recursos financeiros; Desenvolvo outras atribuições que, no âmbito das minhas competências, me são superiormente cometidas.
Entrevistado 2	Verificar, pagar e contabilizar os vencimentos do pessoal militar e civil da GNR, bem como, a liquidar às diversas entidades, os descontos efetuados nos vencimentos e pensões de pessoal militar e civil. Acompanhar diariamente os movimentos das contas bancárias, bem como, verificar o registo dos movimentos em diário de tesouraria. Arrecadar as receitas e liquidar as despesas, conforme os preceitos legais e regulamentos existentes, assim como, providenciar à entrega nos cofres do Estado da receita arrecada, de todas as reposições e de todos os valores relativos a impostos - IVA, IRS, IRC.
Entrevistado 3	Estabelecer um ambiente harmonioso entre todos os colaboradores que nela prestam serviço. Gerir o orçamento da Guarda como um todo. Proceder ao pedido de libertação de créditos atempadamente, no sentido de assegurar disponibilidade financeira. Prestação de contas e de esclarecimentos às entidades externas.
Entrevistado 4	Garantir o processamento dos vencimentos do pessoal da Guarda Garantir um ambiente agradável com os colaboradores
Entrevistado 5	As chefias de Divisões sendo para Ten. Coronel ou Coronel, já não são funções técnicas, portanto aqui já não se exigem competências técnicas, aqui exigem-se essencialmente competências de liderança, de organização e de gestão de equipas.

**Quadro 6: Ideias chave das respostas à questão nº 1.**

Questão nº1 - Quais são as suas funções agora como chefe de divisão?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Funções Técnicas	X	X	X	X		80
Funções Interpessoais			X	X	X	60

Tanto no Quadro 5 como no 6 verifica-se que são mais referenciadas as funções técnicas do próprio trabalho do que as funções interpessoais, apresentando uma percentagem de respostas de 80% e 60% respetivamente. Pode-se retirar destas respostas uma preocupação reduzida na atribuição de funções interpessoais aos chefes de divisão. No

entanto, o entrevistado nº 5 refere a ideia de que nas chefias de divisão “já não se exigem competências técnicas, aqui exigem-se essencialmente competências de liderança, de organização e de gestão de equipas”.

**Quadro 7 – Resumo das respostas à questão nº 2.**

Entrevistado	Questão nº 2 - Consegue fazer com que os seus colaboradores façam mais do que lhes é pedido ou apenas o estritamente necessário?
Entrevistado 1	Nos tempos que correm e com o efetivo disponível (6 colaboradores, no quadro orgânico de referencia de 22), faz-se apenas o estritamente necessário.
Entrevistado 2	Sim. Porque procuro que exista uma cultura de diálogo e de participação por parte dos militares/colaboradores nas tarefas a desenvolver.
Entrevistado 3	Os militares aderem às dinâmicas estabelecidas, com fundamento em qualidades de acentuada iniciativa e de elevado empenho, frequentemente com prejuízos pessoais e familiares, designadamente quanto ao seu tempo livre.
Entrevistado 4	O bom trabalho de um é o sucesso de todos. O ambiente de trabalho é de máxima liberdade, máxima responsabilidade.
Entrevistado 5	A liderança é reconhecida pelos colaboradores, e eu procuro isso liderando pelo exemplo. A organização e planeamento estão na base de tudo e é isto que eu pretendo incutir. Isso irá permitir um fluxo contínuo de trabalho o que proporciona que os níveis de stresse e de pressão diminuam, permitindo que os conflitos entre as pessoas também diminuam, melhorando o desempenho das pessoas, porque estando num ambiente mais agradável a produtividade dessas pessoas vai ser melhor, levando-as a produzir mais do que é preciso.

**Quadro 8: Ideias chave das respostas à questão nº 2.**

Questão nº 2 - Consegue fazer com que os seus colaboradores façam mais do que lhes é pedido ou apenas o estritamente necessário?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante		X	X	X	X	80
Resposta discordante	X					20
Falta de efetivo	X					20
Militares com iniciativa própria			X		X	40
Militares com prejuízo pessoal			X	X		40
As pessoas dão mais de si porque estão num ambiente agradável				X	X	40
Máxima liberdade, máxima responsabilidade.		X	X	X	X	80

De acordo com as respostas facultadas pelos entrevistados à questão nº 2, conforme os Quadros 7 e 8, não se torna fácil fazer com que os colaboradores façam mais do que lhes é pedido, devido ao excesso de trabalho, por falta de efetivo. No entanto, são apresentadas algumas respostas referindo que se os colaboradores se sentirem num ambiente agradável, sem pressões, têm iniciativa própria para trabalharem mais do que lhes é pedido, tendo sempre em conta máxima liberdade, máxima responsabilidade.

**Quadro nº 9 – Resumo das respostas à questão nº 3.**

Entrevistado	Questão nº 3 - Fala regularmente com os colaboradores para saber quais as necessidades deles?
Entrevistado 1	O contacto com os colaboradores é diário e permanente, até porque neste momento as duas Repartições da Divisão estão sem Chefe de Repartição.
Entrevistado 2	Sim. Um chefe para estimular a participação dos militares/colaboradores no cumprimento das metas, visando atingir os objetivos definidos, tem que manter um contacto regular e permanente com todos os intervenientes.
Entrevistado 3	Sim, falo com os colaboradores frequentemente, tanto para avaliar as suas necessidades profissionais momentâneas e de operação, as suas ambições de carreira, e, ainda, quanto aos seus problemas pessoais ou familiares.
Entrevistado 4	Sim. Acompanho o seu trabalho e as suas dúvidas e problemas concretos, quer relativamente ao serviço, quer relativamente à sua vida pessoal. Sempre que possível é incentivado o espírito de grupo, com convívios.
Entrevistado 5	Sim, as conversas são a dois níveis, a um nível mais formal em reuniões com os colaboradores onde são traçados, monitorizados e avaliados os objetivos periodicamente, o que permite que os colaboradores deem a sua opinião e envolva-os também na decisão. A um nível informal, procuro estar atento, cumprimento as pessoas e pergunto se estão bem se há algum problema com elas, e quando reparo que há algo que está menos bem procuro atuar logo de imediato não deixando as coisas prolongar.

**Quadro nº 10 – Ideias chave das respostas à questão nº 3.**

Questão nº 3 - Fala regularmente com os colaboradores para saber quais as necessidades deles?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante	X	X	X	X	X	100
Resposta discordante						0
Contato diário com os colaboradores	X	X	X	X	X	100
Avalia as necessidades			X	X	X	60
Conversa a dois níveis, pessoal e profissional	X		X	X	X	80
Procura ajudar nos problemas pessoais dos colaboradores	X		X	X	X	80
Espírito de grupo, com convívios		X	X	X		60

Apesar de nem todos os entrevistados terem referido funções interpessoais como funções de um chefe na questão nº1, verifica-se nos Quadros 9 e 10 uma forte tendência para a preocupação com os seus colaboradores, respondendo todos eles favoravelmente à 3ª questão. As ideias chave que se podem salientar destas respostas passam pela elevada percentagem de aceitação por parte dos entrevistados, destacando-se o contato diário com os colaboradores, a avaliação das suas necessidades, terem conversas não só sobre o trabalho como também sobre a vida pessoal e problemas dos colaboradores, e ainda a realização de convívios para elevar o espírito do grupo de trabalho.



**Quadro 11: Ideias chave das respostas à questão nº 4.**

Questão nº 4 - Que condicionantes encontra que o dificultam na motivação dos colaboradores?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Incerteza quanto ao futuro	X	X		X	X	80
Conhecimentos necessários dos militares ao seu bom desempenho			X		X	40
Diminuição da massa salarial	X		X		X	60
Congelamento das carreiras	X		X		X	60
Remuneração injusta				X		20
Pessoas indisponíveis à mudança		X	X		X	60

Em resposta à questão nº 4 foram referenciadas várias condicionantes que dificultam a motivação dos colaboradores por parte dos Chefes de Divisão, apresentadas no Quadro 11. Posto isto, as grandes preocupações são a incerteza quanto ao futuro, a falta de conhecimentos dos colaboradores a um bom desempenho, diminuição da massa salarial, pessoas indisponíveis à mudança, congelamento das carreiras, entre outras.

**Quadro 12: Resumo das respostas à questão nº 5.**

Entrevistado	Questão nº 5 - Acha que o Gestor e o Líder devem ser pessoas diferentes, um atento mais para a realização da tarefa e outro para as relações pessoais.
Entrevistado 1	Julgo que o gestor deve ser um líder atento tanto às tarefas como às relações pessoais.
Entrevistado 2	Nos dias que correm hoje as organizações pautam-se por uma gestão em que a base passa por motivar e influenciar, para além do uso da autoridade atribuída, a participação do militares/colaboradores no cumprimento das metas e satisfaçam das finalidades definidas pelo líder.
Entrevistado 3	Qualquer gestor deve pautar a sua conduta na tentativa de ser um bom líder, pois a prática dos atos de gestão serão melhor conseguidos se os seus colaboradores se sentirem liderados e não apenas chefiados. Ser gestor e em simultâneo ser líder é mais abrangente, mais complexo, mais gratificante, mais profícuo.
Entrevistado 4	Devem encontrar-se na mesma pessoa. Para se ser um bom gestor tem de se dar uma grande importância às relações pessoais, sendo que o inverso é igualmente válido.
Entrevistado 5	A nossa organização passa por uma grande crise de liderança, as pessoas pensam que por serem comandantes já se podem caracterizar por líderes, o que não é verdade. O Gestor e o Líder têm de ser a mesma pessoa. Na gestão também temos de ser líderes porque no fundo também lideramos equipas. Para nós sabermos se as lideranças são eficazes ou não há um indicador, que é a motivação das pessoas.

Os Quadros 12 e 13 mostram o resumo das respostas dadas à questão nº 5, onde se pretendia verificar se um líder e um gestor devem ser pessoas diferentes.

**Quadro 13: Ideias chave das respostas à questão nº 5.**

Questão nº 5 - Acha que o Gestor e o Líder devem ser pessoas diferentes, um atento mais para a realização da tarefa e outro para as relações pessoais.	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante						0
Resposta discordante	X	X	X	X	X	100
O gestor deve ser um líder	X	X	X	X	X	100
Atos melhor conseguidos se os seus colaboradores se sentirem liderados e não apenas chefiados	X	X	X	X	X	100
Organização passa por uma grande crise de liderança					X	20

As respostas foram, num todo, discordantes, mencionando ainda que é precisamente o oposto, isto é, o gestor e o líder devem ser a mesma pessoa, dependendo sempre da situação e do momento. Para ser um bom gestor deve estar sempre atento às relações pessoais e vice-versa. Esta resposta foi unânime, no entanto, houve quem referisse que a organização está a passar por uma crise de liderança.

**Quadro 14: Resumo das respostas à questão nº 6.**

Entrevistado	Questão nº 6 - Um chefe de divisão preocupa-se mais com a parte técnica do trabalho, que ele fique bem feito, ou mais com a motivação dos colaboradores?
Entrevistado 1	Como grau de exigência atual, a realização de um trabalho tecnicamente bem feito, só é conseguida se os colaboradores estiverem motivados. Por isso a motivação deve ser a preocupação principal do chefe da divisão.
Entrevistado 2	As pessoas e as suas condutas definem e caracterizam as organizações, como tal, as pessoas motivadas sentem-se com mais energia, sentem-se mais interessadas pelo seu trabalho, rendendo mais e incrementando eficácia no desempenho das suas funções.
Entrevistado 3	Deve preocupar-se com os dois aspetos que estão intimamente ligados. O grau de eficácia e de eficiência conseguida através da parte técnica do trabalho é indissociável da maior ou menor motivação dos colaboradores.
Entrevistado 4	Ambos contribuem para o sucesso, o qual, na minha opinião não é possível de ser alcançado sem que as duas componentes estejam presentes.
Entrevistado 5	A este nível (chefe de divisão) as competências que são exigidas são em maior parte as competências emocionais, saber gerir as tensões, pressões, as relações das pessoas e isso gere-se com emoções.

**Quadro 15: Ideias chave das respostas à questão nº 6.**

Questão nº 6 - Um chefe de divisão preocupa-se mais com a parte técnica do trabalho, que ele fique bem feito, ou mais com a motivação dos colaboradores?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante						
Resposta discordante	X	X	X	X	X	100
Motivação deve ser a preocupação principal do chefe da divisão.	X		X		X	60
Preocupar-se com os dois aspetos	X		X	X	X	80
Trabalho conseguido se os colaboradores estiverem motivados	X	X	X	X	X	100
Competências que são exigidas, são em maior parte as competências emocionais			X	X	X	60

Para resumir as respostas dos entrevistados criaram-se os Quadros 14 e 15, nos quais podemos verificar que as respostas foram de encontro com a questão nº 1, onde são referidas quer funções técnicas quer funções de relações pessoais. No entanto, nestas respostas é aludido, mais vincadamente, que as competências exigidas são em maior parte competências interpessoais, que a motivação deve ser a preocupação principal do chefe de divisão, já que o trabalho só é bem conseguido se os colaboradores estiverem motivados.

**Quadro 16: Resumo das respostas à questão nº 7.**

Entrevistado	Questão nº 7 - O que melhor motiva os seus colaboradores é a atribuição de algum tipo de recompensa material.
Entrevistado 1	A motivação não está diretamente dependente da atribuição de qualquer tipo de recompensa, mas sim do reconhecimento do trabalho realizado e dos reforços positivos que possam ser dados.
Entrevistado 2	Pode-se motivar materialmente durante um período, mas a motivação que dura mais não é a material.
Entrevistado 3	As recompensas materiais, independentemente da sua natureza, seja ela monetária ou outra, será sempre um fator potenciador da motivação, não sendo a melhor. As pessoas motivam-se amiúde através de “coisas” intangíveis, como sejam a boa harmonia no local de trabalho, a confiança que o seu líder lhe transmite, a forma como é considerado pelos seus pares e, nomeadamente, pelos seus superiores hierárquicos, entre outras.
Entrevistado 4	A recompensa pode ser do dever cumprido, do esforço em prol dos outros, do reconhecimento do trabalho feito, de se ser uma referência para os outros, pela atitude, pela capacidade, pelo sentimento de pertença a um grupo forte e conceituado, etc.
Entrevistado 5	É precisamente o contrário. O mais importante é motivar pelo exemplo pela proximidade com as pessoas, pelo bom ambiente que se tenta criar aqui, tento motivar as pessoas por coisas imateriais.

**Quadro 17: Ideias chave das respostas à questão nº 7.**

Questão nº 7 - O que melhor motiva os seus colaboradores é a atribuição de algum tipo de recompensa material.	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante						0
Resposta discordante	X	X	X	X	X	100
As recompensas materiais será sempre um fator potenciador da motivação, não sendo a melhor	X	X	X	X	X	100
As pessoas motivam-se através de substâncias intangíveis	X		X	X	X	80
Motivar pelo exemplo pela proximidade com as pessoas		X		X	X	60
Pelo bom ambiente			X	X	X	60
Confiança que o seu líder lhe transmite	X		X		X	60
Reconhecimento do trabalho realizado	X	X	X	X	X	80

Foi afirmado, em resposta à questão nº 7, que as recompensas materiais motivam os colaboradores, mas é uma motivação de pouca duração, o que realmente motiva os

colaboradores é algo intangível como, por exemplo, motivar pelo exemplo, criar um bom ambiente de trabalho, reconhecimento e confiança do chefe no colaborador. Nenhum entrevistado teve qualquer dúvida em responder a esta questão, daí as percentagens do Quadro 17 serem tão elevadas.

**Quadro 18: Resumo das respostas à questão nº 8.**

Entrevistado	Questão nº 8 - Será mais motivador que as recompensas elevar as necessidades e os interesses dos subordinados a um mais alto nível, ex: autoestima e autorrealização?
Entrevistado 1	Pelo que ficou dito, na questão anterior julgo que sim.
Entrevistado 2	Um chefe tem de procurar e incrementar condições que são necessárias aos militares/colaboradores que, no seu ver, ache que possam ser estimulantes ou encorajadores. Tem que se ser sensível às variantes das necessidades individuais, objetivos, preferências e potencialidades dos nossos militares/colaboradores.
Entrevistado 3	Sim, sem dúvida, penso que a auto e a hétero-estima, a par da segurança ( <i>in sentido lato</i> ) e da realização pessoal e profissional que sente no local de trabalho, são fundamentais para que a motivação esteja presente.
Entrevistado 4	Sim mas a auto estima e a auto realização não são possíveis se não existir capacidade material para a satisfação das necessidades básicas.
Entrevistado 5	Sim. Não é possível satisfazer todas as necessidades das pessoas mas de um modo geral procuramos realmente ir ao encontro das necessidades das pessoas dentro do que é possível.

**Quadro 19: Ideias chave das respostas à questão nº 8.**

Questão nº 8 - Será mais motivador que as recompensas, elevar as necessidades e os interesses dos subordinados a um mais alto nível, ex: autoestima e autorrealização?	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	%
Resposta concordante	X	X	X	X	X	100
Resposta discordante						0
Só é possível se as necessidades básicas estiverem satisfeitas	X	X	X	X	X	100

Todas as respostas foram concordantes com a questão nº 8, como se verifica nos Quadros 18 e 19, isto é, é mais motivador e a motivação dos colaboradores prolonga-se mais se as suas necessidades estiverem a um nível elevado e que sejam satisfeitas. No entanto, também é referido, e por todos os entrevistados, que para satisfazer as necessidades de mais alto nível devem ser satisfeitas, primeiramente, as necessidades mais básicas.

**Quadro 20: Resumo das respostas à questão nº 9.**

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Atitudes	Inova	Inova	Inova	Inova	Inova
	Desenvolve	Desenvolve	Desenvolve	Desenvolve	Desenvolve
	Procura agir sobre a situação	Procura agir sobre a situação	Procura agir sobre a situação	Procura agir sobre a situação	Procura agir sobre a situação
	É original	É original	É original	É original	É original
	Questiona-se sobre o quê e o porquê	Questiona-se sobre o quê e o porquê	Questiona-se sobre o quê e o porquê	Questiona-se sobre o quê e o porquê	Questiona-se sobre o como e o quando
	Inspira confiança	Inspira confiança	Inspira confiança	Inspira confiança	Inspira confiança
	Centra-se nas pessoas	Centra-se nas pessoas	Centra-se nas pessoas	Centra-se nas pessoas	Centra-se nas pessoas
	Visão de longo alcance	Visão de longo alcance	Visão de longo alcance	Visão de longo alcance	Visão de longo alcance
	Desafia o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
	Obedece quando deve, mas pensa	Obedece quando deve, mas pensa	Obedece quando deve, mas pensa	Obedece quando deve, mas pensa	Obedece quando deve, mas pensa
	Faz as coisas certas	Faz as coisas certas	Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas	Faz as coisas certas
	Aprende	Aprende	Aprende	Aprende	Aprende
	Cria a cultura	Opero dentro da cultura	Cria a cultura	Cria a cultura	Cria a cultura

A questão nº 9, conforme o Quadro 20, teve o intuito de caraterizar os chefes de divisão, para poder saber se se identificam com um líder ou com um gestor. As respostas foram muito semelhantes, podendo observar, no geral, que todos eles se identificam mais como um líder do que como um gestor. Esta conclusão pode ser retirada verificando as atitudes que cada um escolheu e o Quadro 1 (p.12), onde estão separadas estas atitudes caraterizando um líder e um gestor.

#### - Conclusões sobre as entrevistas

Para finalizar o estudo empírico desenvolveram-se algumas conclusões retiradas a partir das entrevistas realizadas.

A primeira conclusão a que podemos chegar é que um chefe de divisão deve possuir quer funções técnicas quer funções interpessoais, no entanto, deve pautar-se mais pelas funções de relação interpessoais de liderança.

Não é fácil fazer com que os colaboradores façam mais do que lhes é pedido, no entanto, se o ambiente de trabalho for bom, sem conflitos e motivador, consegue-se fazer com que os colaboradores deem mais de si, e por iniciativa própria.

Denota-se uma preocupação constante, por parte dos chefes, em estarem atentos às necessidades dos seus colaboradores, quer pessoais quer profissionais. Porém, existem algumas condicionantes que dificultam a motivação dos colaboradores por parte dos chefes, e que foram identificadas, como a falta de conhecimentos necessários dos militares ao seu bom desempenho, a diminuição da massa salarial, o congelamento das carreiras, remunerações injustas e colaboradores indisponíveis à mudança.

Chegou-se à conclusão que um chefe de Divisão deve ser, ao mesmo tempo, um gestor atento à parte técnica do serviço e um líder cuidadoso com a motivação dos seus colaboradores, no entanto apresenta características para ser um bom líder.

Por fim, verificou-se que as melhores recompensas, as que fazem prolongar mais a motivação dos colaboradores, são recompensas intangíveis, emocionais e não as materiais, estas últimas ajudam na motivação mas são de curta duração. Elevar as necessidades dos colaboradores ao mais alto nível, como a auto estima e a auto realização, seria o ideal de motivação, no entanto, só é possível satisfazer estas necessidades de alto nível se as necessidades básicas estiverem satisfeitas.

## **CAPÍTULO 5:**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

A realização deste trabalho teve como intuito responder à pergunta de partida “Quais as características e competências que os Chefes de Divisão devem possuir para motivar os seus colaboradores?”. Depois de recolhida toda a informação teórica e prática através da revisão bibliográfica, inquéritos e entrevistas, obteve-se, finalmente, quer as respostas às perguntas derivadas quer à pergunta de partida.

Posto isto, termina-se este trabalho com a exposição da verificação das hipóteses, e consequente resposta às questões de investigação, reflexões finais a que o autor chegou com a realização deste trabalho onde se responde à pergunta de partida, algumas recomendações, bem como as limitações sentidas ao longo da elaboração do relatório final do TIA, findando com propostas para possíveis investigações futuras.

#### **5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

As respostas às questões de investigação serão dadas com base nos resultados obtidos a partir da parte teórica, dos inquéritos e das entrevistas, confirmando as hipóteses previamente estabelecidas. Estas podem-se validar parcialmente, totalmente, ou então serem refutadas, e seguem a seguinte regra (só para as hipóteses práticas):

- Validam-se totalmente a partir de 75% ou mais de 4 valores de média.
- Validam-se parcialmente entre 50 e 75% ou entre 3 e 4 valores de média.
- Não se Validam se inferior a 50% até 3 valores de média.

##### **H1 Existem características importantes para motivar.**

Foi colocada uma questão nos inquéritos que traz a resposta a esta hipótese. Verificou-se que existem características importantes para motivar, pois os valores apresentados pelas médias das respostas foram favoráveis, destacando-se as seguintes características: ser um exemplo, inspirar os colaboradores, ter bom relacionamento com os outros, ética, vigilância para com as necessidades dos outros, tomar decisões, autoconfiante, criatividade, desejo de assumir responsabilidades, iniciativa no enfrentamento dos problemas e ser cooperativo. Posto isto, esta hipótese é validada com valores superiores a 4 de média das variáveis.

**H2 As características pessoais apenas ajudam na liderança.**

Esta hipótese é respondida na parte teórica do trabalho, e o que se verifica é que não é absolutamente necessário possuir determinadas características para se ter eficácia na liderança, mas uma pessoa com determinadas características tem mais probabilidades de ser um bom líder do que pessoas que não possuam essas características. Valida-se parcialmente esta hipótese, pois não é somente um apenas, uma vez que, para além de ajudarem na liderança, aumentam a probabilidade de ser um bom líder.

**H3 As competências técnicas são as mais importantes para motivar.****H4 As competências de relações interpessoais são mais importantes para motivar.****H5 As competências cognitivas são mais importantes para motivar.**

A resposta a estas hipóteses também foi obtida através dos inquéritos, onde se verificou que as competências mais importantes para motivar são as competências das relações interpessoais, apresentando o valor da média mais elevado e, de acordo com o teste de Friedman, também são as que apresentam maior valor. Refutam-se, assim, as hipóteses 3 e 5, e valida-se a hipótese 4. As competências que foram vincadas são as seguintes: capacidade para adquirir confiança do seguidor, capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas, capacidade para estabelecer relações de cooperação, capacidade de comunicação, capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas e capacidade de influência.

**H6 Os colaboradores sentem-se mais motivados por uma liderança transacional.****H7 Os colaboradores sentem-se mais motivados por uma liderança transformacional.**

As respostas a estas hipóteses foram recolhidas em parte na revisão bibliográfica e em parte através das entrevistas. A parte teórica refere que recompensas materiais motivam de uma forma pouco duradora e uma satisfação ao nível da autoestima e autorrealização prolongam a motivação dos colaboradores, utilizando assim uma liderança transformacional. Ambos os tipos de liderança servem para motivar os colaboradores, dependendo da situação, no entanto uma liderança transformacional eleva a motivação dos colaboradores fazendo com que façam mais do que o esperado. Através das questões 2, 3, 7, 8 das entrevistas viemos a confirmá-lo, já que as respostas são a favor de que a liderança transformacional motiva melhor os colaboradores, apresentando um valor de concordância superior a 75%, validando a H7 e refutando a H6.



**H8 A figura líder possui competências que motivam mais os colaboradores que a figura gestor.**

A resposta a esta hipótese também tem duas bases, uma teórica e outra através das entrevistas realizadas. Na parte teórica referiu-se que um líder tem mais apetência para motivar os seus colaboradores. Na análise das entrevistas verificamos que o chefe de divisão se caracteriza com competências de um líder, ao responderem de forma clara, todos os entrevistados, à pergunta nº 9. Na resposta à pergunta nº6 da entrevista ficou referido que a motivação deve ser a preocupação principal do chefe da divisão e as competências que lhe são exigidas são, em maior parte, as emocionais. Durante a entrevista afirmam também que, para motivar melhor os colaboradores é necessário competências de um líder, e que um chefe de divisão para além de gestor deve ser um líder ao mesmo tempo. Posto isto, é validada a hipótese 8 com um valor de concordância superior a 75%.

**H9 Satisfazendo qualquer uma das necessidades dos colaboradores eles ficam motivados.**

Tanto na parte teórica como na análise das entrevistas verificamos que só é possível satisfazer uma necessidade se outra mais básica estiver satisfeita, e só se consegue motivar se se satisfizer uma necessidade. Em resposta à hipótese concluímos então que esta fica refutada, já que, não se consegue satisfazer qualquer uma necessidade, mas sim satisfazendo a necessidade mais necessária, dependendo sempre do momento e do indivíduo.

**5.3 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS****Existem características de liderança para motivar?**

Esta questão é respondida através das H1 e H2. Ficou verificado que existem características de liderança para motivar, no entanto não é necessário possuir estas características para motivar, mas a sua posse aumenta a probabilidade de poder motivar.

**Quais as competências mais importantes para motivar?**

De acordo com as respostas das H3, H4 e H5 as competências mais importantes para motivar são, competências de relações interpessoais

**Qual o tipo de liderança que melhor motiva os colaboradores?**

Tendo por base as respostas das H6 e H7 a liderança transformacional é a que melhor motiva os colaboradores.

**Quais os indivíduos (líder, gestor) motivam mais os colaboradores?**

A resposta da H8 traz resposta a esta pergunta, isto é, o indivíduo líder motiva mais que apenas um indivíduo gestor.

**Quais as necessidades que devem ser satisfeitas para motivar os colaboradores?**

Segundo a resposta da H9 verificou-se que todas as necessidades devem ser satisfeitas, no entanto não podem ser todas ao mesmo tempo, devem seguir uma lógica onde só se poderá satisfazer uma necessidade se as necessidades mais básicas estiverem satisfeitas para se poder motivar os colaboradores.

**5.4 REFLEXÕES FINAIS**

Resultante da investigação que foi efetuada, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido, e que se respondeu à pergunta de partida, apurando-se quer as características quer as competências ideais para motivar, que foram: ser um exemplo, inspirar os colaboradores, ter bom relacionamento com os outros, ética, vigilância para com as necessidades dos outros, tomar decisões, autoconfiante, criatividade, desejo de assumir responsabilidades, iniciativa no enfrentamento dos problemas e ser cooperativo, possuir competências interpessoais tais como, capacidade para adquirir confiança do seguidor, capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas, capacidade para estabelecer relações de cooperação, capacidade de comunicação, capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas e capacidade de influência, para além das necessárias competências de um líder e de uma liderança transformacional.

**5.5 RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Apesar de já se ter respondido à pergunta de partida, existem alguns pontos que têm de ser colmatados. Não existe preocupação na atribuição das funções ao cargo de chefia de divisão de funções de relação pessoal, apenas são atribuídas funções técnicas. Existe falta de efetivo nas divisões para o cumprimento da missão, o que faz com que seja elevada a carga de trabalho aos militares presentes, diminuindo a satisfação no trabalho. Não é incentivada a mudança na organização, assim os colaboradores não se sentem motivados para mudar. É importante que todas as pessoas que tenham funções de comando ou chefia

se pautem pela liderança e motivação dos seus colaboradores, pois assim irão conseguir atingir a missão de uma maneira mais fácil e com gratificação.

O presente trabalho passou por algumas limitações e barreiras que dificultaram o percurso de investigação. Inicialmente, a principal limitação foi a falta de conhecimentos do investigador nesta área, assim como a falta de experiência na GNR, embora a parte da análise bibliográfica tenha colmatado estas faltas.

O reduzido limite de páginas na parte teórica traz uma grande limitação, pois obriga a uma síntese excessiva, tendo que pôr de parte alguns conceitos interessantes para este estudo.

Uma importante limitação é o facto de haver pouca formação na Academia Militar para a realização deste tipo de trabalhos, e principalmente para o tratamento dos dados recolhidos no trabalho empírico. Não são ministradas aulas de como tratar informação em SPSS, no entanto, exigem esses conhecimentos para o tratamento dos dados.

Uma outra limitação refere-se ao facto de os inquéritos aplicados se basearem em opiniões, cuja credibilidade pode ser colocada em causa, já que a sociedade tem tendência para responder de um modo desejável, mesmo sabendo que os inquéritos são anónimos.

## **5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS E FECHO**

É importante referir que, neste trabalho seria impossível abordar todas as possibilidades a investigar, tendo, por isso, que ser confinado a um objeto de estudo que fosse concreto e não demasiado vasto, neste caso aos Chefes de Divisão e só do serviço de Administração. Relativamente ao tema, havia mais aspetos a abordar que seriam interessantes para a instituição, e que podiam ser também alvo de investigação, daí que em investigações futuras seria aliciente que certos assuntos fossem abordadas. Por exemplo, aplicar o tema a comandantes da arma de Infantaria ou Cavalaria, e verificar se as características e competências se alteravam. Seria interessante também verificar se, com o passar do tempo e a evolução nas carreiras, as características e competências exigidas se alteram. Uma outra investigação para o futuro poderá ser verificar quais os colaboradores que se encontram mais propícios a serem influenciados pela liderança, se os colaboradores em final de carreira ou em início da carreira.

Este trabalho procura ser um singelo contributo no sentido de estimular algum tipo de interesse, relativamente a este tema, provocando a discussão de alguns aspetos que poderão ser aplicados em algum tipo de mudança.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros

- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., e Avolio, B. J. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park: Sage Publications.
- Belchior, V. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Bennis, w. (1989). *On becoming a leader*. Arrow.
- Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bothwell, L. (1991). *A Arte da Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper e Row.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camilleri, E. (2007). *Antecedents affecting public service motivation*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chiavenato, I. (1993). *Teoria Geral da Administração*. Lisboa: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Coelho, F. (2004). *Manual de Direito Comercial*. São Paulo: Saraiva.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH,lda.
- Daniel, T. A., e Metcalf, G. S. (2005). *The Science of Motivation. Society of Human Resource Management*. White Paper.
- Drucker, P. (1994). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., e Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment*. [s.l.]: Academy of management Journal.

- Fajardo, E., e Coelho, C. (2007). *Práticas administrativas em escritório*. Rio de Janeiro: SENAC Nacional.
- Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivacenvich, J. M., Donnelly, J. H., e Konopaske, R. (2006). *Organizações. Comportamento, Estrutura e Processos* (12º ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gomes, A.D., Cardoso, L. e Carvalho, C. (2000). *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz - se* . In *Psychologica*, 23, 7 - 36.
- Greenberg, J., e Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations* (4º ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gregerson, H.B., Morrison, A. J. e Black, J.S (1998). *Developing leaders for the global frontier*. Sloan Management Review, Fall
- Handy, C. (1994). *The empty raincoat*. London: Hutchinson.
- Hersey, P., e Blanchard, K. (1988). *Management of Organizacional Behavior - utilizing human resources* (5º ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, M. M., e Hill, A. (2009). *Investigação por Questionários*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooper, A., e Potter, J. (2010). *Liderança inteligente - Criara paixão pela Mudança* . Lisboa: Actual Editora.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., e Curphy, G. J. (2012). *Leadership : enhancing the lessons of experience* (7ª ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jago, A. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. Management sience.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1992). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leitão, D., e Rosinha, A. (2007). *Etica e Liderança - Uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., e Almeida, F. (2007). *Introdução à Gestão de Organizações*. Barcelos: Vida Económica.
- Lourenço, P.R. (2000). *Liderança e eficácia: Uma relação revisitada*. *Psychologica*, 119-130
- Major, M., e Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão- teoria, metodologia e prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Meireles, M. (2003). *Teorias da Administração: classicas e modernas*. São Paulo: Futura.

- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. e Fleishman, E.A. (2000). *Leadership skills for a changing word: Solving complex social problems*. Leadership quarterly
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivationin organizational behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentince-hall.
- POMIAN. K. (1993) Periodização, *Enciclopédia Einaudi*, vol. 29, Lisboa, Imprensa Nacional –. Casa da Moeda, p.164-213
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Rampazzo, L. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo: Loyola.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações*. Aveiro: Univercidade de Aveiro.
- Rocha, O. J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração publica*. Escolar Editora.
- Rost, J. C., e Smith, A. (1992). *leadership: A post industrial approach*. European Management Journal.
- Rowe, W. G (2001). *Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership*. Academy of Management Executive
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Biddles.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre metodologia Científica*. Lisboa: Univercidade Lusíada Editora.
- Schermerhorn, J. R., James, G. H., e Richard, N. (1997). *Organizational Behavior*. Osborn New York: John Wiley and Sons.
- Sousa, M., e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: PACTOR.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: LIDEL - Edições Tecnicas, lda .
- Stogdill, R. N. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology.
- Stogdill, R. N. (1974). *Handbook of leadership: a survey of the literature*. New York: Free Press.
- SYROIT, J. (1996). Liderança Organizacional. In Marques C.A e Cunha M.P (eds) *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas (pp. 237-275)*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Yammarino, F. J., e Bass, B. M. (1990). *transformational leadership and multiple levels of analysis*, [s.l.]: Human Relations.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A.(1977). *Manegers and leaderes: Are they diferent?* Harvard Business Review

### **Internet**

- Definição de líder.* consultado. 17 de abril 2012 disponível em <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/lider>
- Eysenck, Michael W. (2004). *Psychology An International Perspective: What's It All About.* Capítulo 3 transferido em Setembro/2005 de <http://www.psypress.co.uk/pip/resources/slp/topic.asp?chapter=ch03&topic=ch03-sc-04>

### **Legislação**

- Despacho nº 4501/2010. Diário da Republica, 2ª série, de 15 de março, nº 51, p.11975-11983.
- Decreto-Lei nº 216/92. Diário da Republica, 1ª série de 13 de outubro, nº 236, p. 4780-4784.

## ANEXO A: CONCEITOS SOBRE LIDERANÇA

**Quadro 21 - Conceitos e Significados de Liderança.**

<b>Conceções de liderança</b>	<b>Caracterização - A liderança (é)</b>
<b>Centro do processo grupal</b>	Envolve a proeminência de um ou alguns indivíduos sobre outros. O líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e atividades do grupo.
<b>Personalidade e seus efeitos</b>	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores-
<b>Arte de induzir a obediência</b>	Capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
<b>Exercício da influência</b>	Relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado e os liderados agem diferentemente do que fariam sem o líder.
<b>Ato ou comportamento</b>	Comportamento de um indivíduo que está envolvido na direção das atividades do grupo.
<b>Forma de persuasão</b>	Os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
<b>Relação de poder</b>	Tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a atividade do grupo.
<b>Instrumento de alcance de objetivos</b>	Processo de arranjo de uma situação, os membros do grupo podem alcançar objetivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
<b>Efeito emergente da interação</b>	Processo e estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
<b>Papel diferenciado</b>	Cada membro ocupa uma posição. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído, que é diferente do atribuído aos seguidores.
<b>Iniciação da estrutura</b>	Processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
<b>Combinação de elementos</b>	Envolve vários aspetos como por exemplo: aspetos de personalidade, influência, comportamento e poder.

Fonte: Construída a partir de: Bass (1990) cit em Rego (1998).



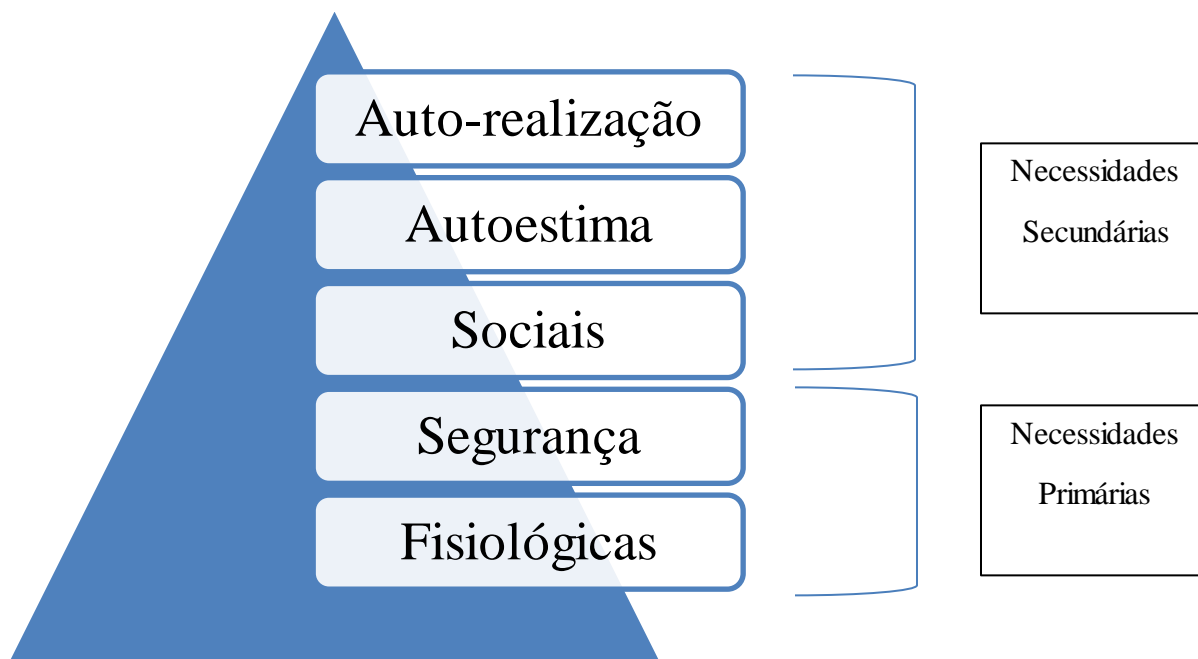
## ANEXO B: FATORES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL

A liderança transformacional compreende os 5 fatores seguintes (Antonakis e House, 2002, pp. 9-10):

1. **Influência Idealizada (atributos)**, refere-se à percepção que os seguidores têm do poder, da confiança e dos ideais superiores do líder. É a componente emocional da liderança, onde há uma solicitação emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo;
2. **Influência Idealizada (comportamentos)**, referem-se a comportamentos específicos do líder que refletem os seus valores, os riscos são partilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e morais;
3. **Motivação Inspiracional** – refere-se aos líderes que instigam a olhar para o futuro de forma otimista. Levam os subordinados a alcançar objetivos ambiciosos vistos como inatingíveis, comunicando confiança. Agem de modo a motivar os que o rodeiam, provendo significado e desafio ao trabalho dos subordinados, estimulando o espírito individual e coletivo;
4. **Estimulação Intelectual** – refere-se aos que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os dados e o *status quo*. Incluem os outros no processo de tomada de decisão.
5. **Consideração Individualizada** – fornecem apoio sócio-emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e compreendem. Este resultado é obtido através de atitudes de aconselhamento, mantendo um contacto frequente e ajudando os subordinados.

Por conseguinte, a Liderança Transacional compreende os seguintes fatores, a considerar:

6. **Recompensa Contingente** – é baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transação construtiva e razoavelmente efetiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional;
7. **Gestão pela Exceção Ativa** – assenta numa transação negativa, porque o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. Implica uma monitorização dos desvios, dos erros e empreende ações corretivas logo que ocorram;
8. **Gestão pela Exceção Passiva** – similar à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm.

**ANEXO C: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW****Figura 7: Pirâmide das necessidades de Maslow.**

Fonte: adaptado de Camara et. al.( 2003).

**Necessidades Fisiológicas:** necessidades humanas mais básicas, sede, fome, sexo, abrigo repouso.

**Necessidades de segurança:** sentimento de proteção contra perigos e privação, desejo de estabilidade.

**Necessidades sociais:** necessidade de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos.

**Necessidades de Autoestima:** necessidade de ser reconhecido, ser apreciado e respeitado.

**Necessidades de Autorrealização:** necessidades de aceder ao seu verdadeiro eu, serem aquilo que podem ser.

## ANEXO D: ORGÂNICA DA GNR

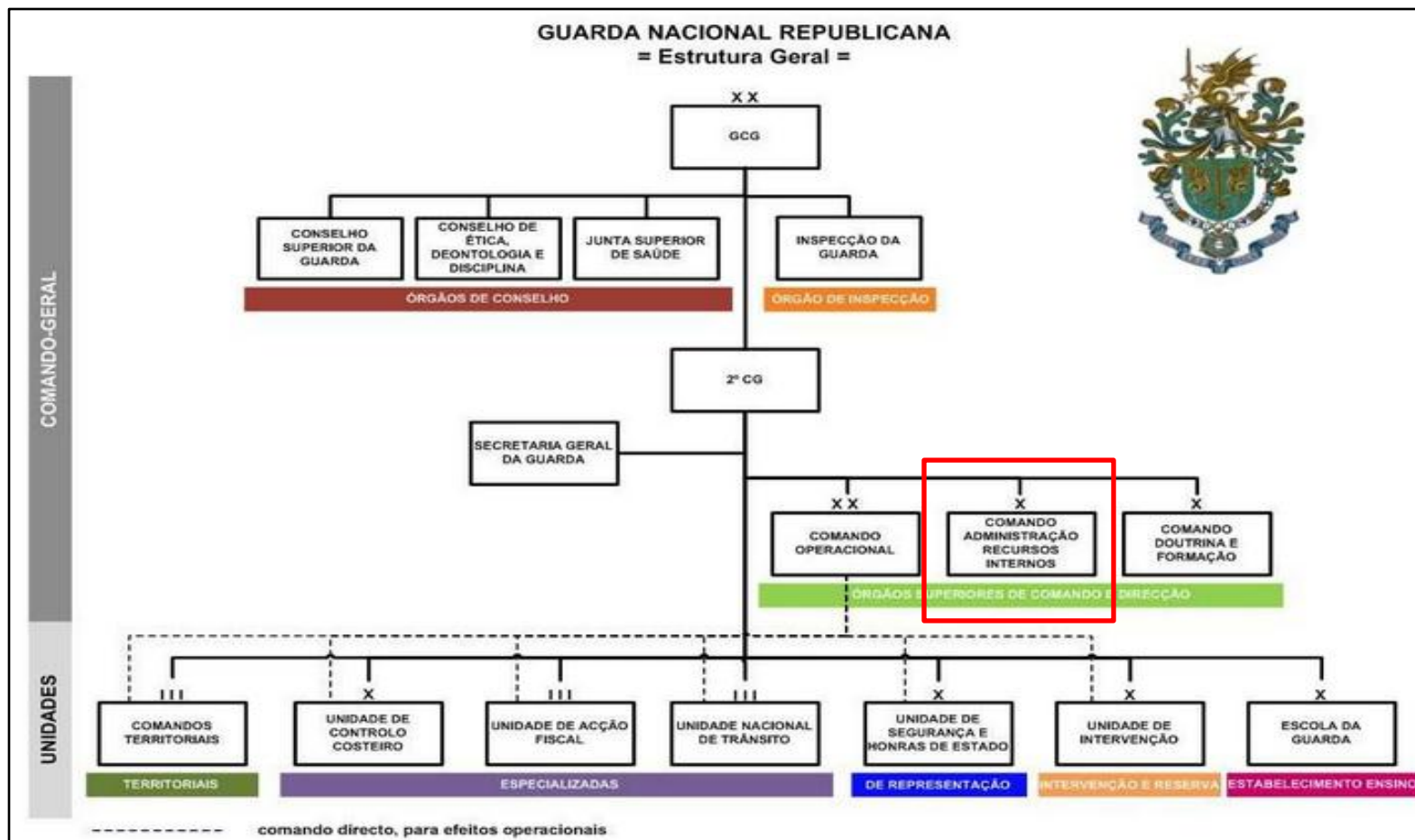


Figura 8– Orgânica da GNR.

Fonte: <http://www.operacional.pt/a-nova-organica-da-gnr/>.

## APÊNDICE A: MODELO METODOLÓGICO

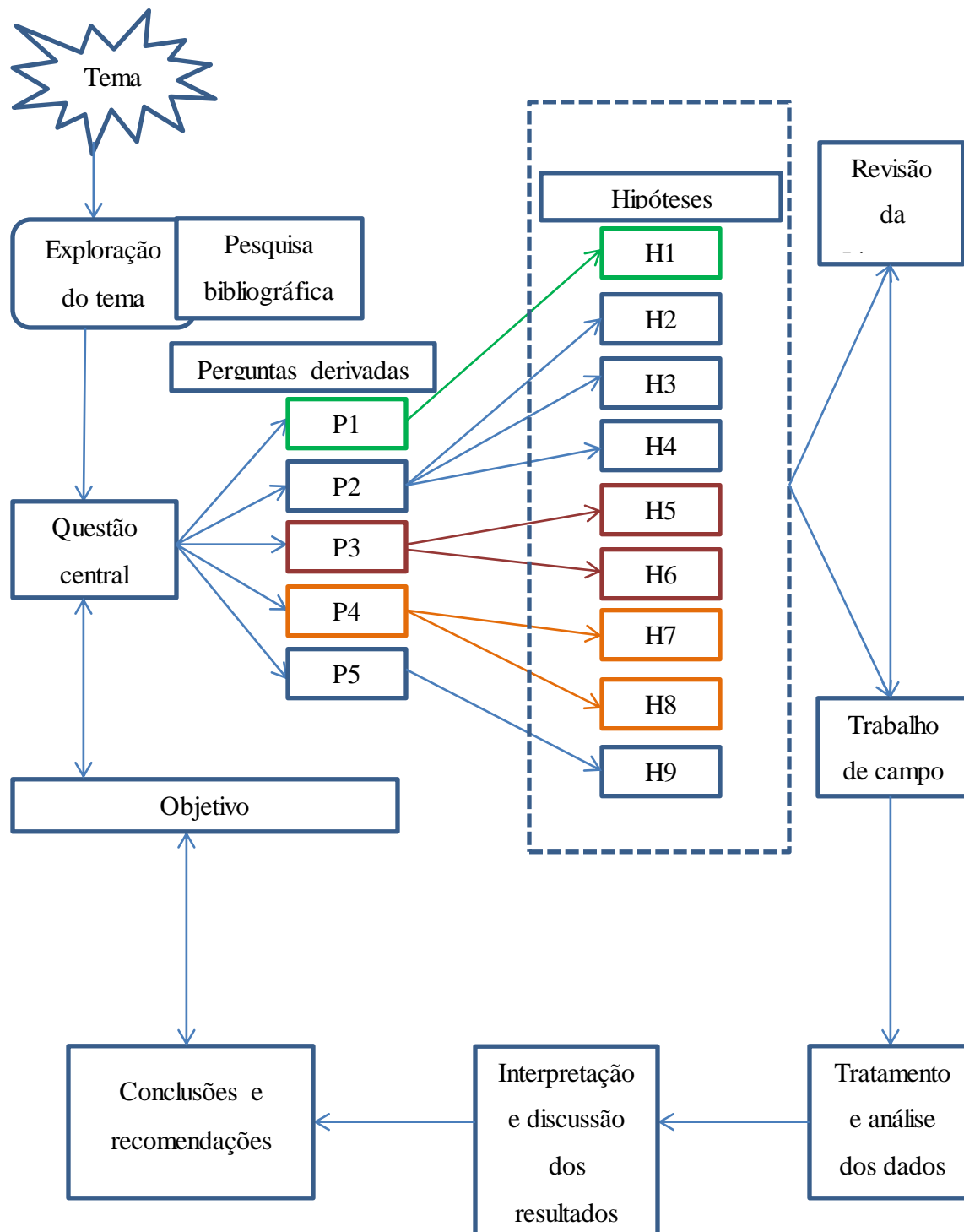


Figura 9– Modelo Metodológico.

## APÊNDICE B: CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Quadro 22 – Características de um líder.

Caraterísticas	Autores
Inteligência, criatividade, autoestima, estabilidade emocional, fluência verbal, adaptabilidade as situações, vigilância para com as necessidades dos outros, tolerância ao <i>stress</i> <sup>19</sup> , iniciativa e persistência no enfrentamento dos problemas, capacidade de persuasão, desejo de assumir responsabilidades e de ocupar uma posição de poder.	Stogdill (1974)
Inteligência, motivador, estabilidade emocional, autocontrolo, eficaz e eficiente, decidido, ter bom relacionamento com os outros.	Bothwell (1991)
Estabilidade emocional, dominância, noção de consciência, ousadia, sagacidade, ausência de ansiedade, controlo deliberado da vontade, ausência de tensão nervosa, integridade física, ética pessoal e funcional, vontade de assumir responsabilidades, experiência-maturidade, criatividade, motivação para o sucesso.	Rosa (1994)
Adaptável a situações, atento ao ambiente social, ambicioso e orientado para o sucesso, afirmativo, cooperativo, decisivo, motivado para influenciar os outros, enérgico persistente, autoconfiante, capaz de absorver <i>stress</i> , desejo de assumir responsabilidades.	Yukl (1998)
Visão do futuro, ser um exemplo, inspira os colaboradores, convincente, motivador, agente da mudança, toma decisões em tempo de crise.	Hooper e Potter (2010)

<sup>19</sup> O termo stress foi tomado emprestado da física, onde designa a tensão e o desgaste a que estão expostos os materiais.

## APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO DO INQUÉRITO

Este inquérito será totalmente anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração da GNR Samuel Ricardo Trigo Seixas, subordinado ao tema “Características e competências de liderança dos cargos de Chefia dos Oficiais de Administração da Guarda, para a motivação dos colaboradores: Caso dos Chefes de Divisão”

Estimado (a) inquirido (a)

Todos os dados que forem aqui recolhidos são extremamente confidenciais e apenas se destinam a este estudo, peço assim que responda com toda a sinceridade.

No final clique no botão "enviar" e só uma vez.

Se tiver alguma dúvida pode contactar o investigador: nº Tlm: 914545071 ou 967273365

E-mail: [samuerts@hotmail.com](mailto:samuerts@hotmail.com) ou [seixas.srt@gnr.pt](mailto:seixas.srt@gnr.pt).

Agradeço a sua disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção é realmente importante para este estudo.

Muito obrigado.

### **\*Obrigatório**

#### **I**

#### **Informação pessoal**

1ª Indique o seu género \*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2ª Em que idade se encontra? \*Indique seu nível etário

- ☐ menos de 25
- ☐ de 26 a 35
- ☐ de 36 a 45
- ☐ de 46 a 55
- ☐ mais de 56

3ª À quanto tempo está ao serviço da GNR ou da Guarda Fiscal

- ☐ menos de 15 anos
- ☐ entre 16 e 20
- ☐ entre 21 e 25
- ☐ entre 26 e 30
- ☐ mais de 31

4ª A que Divisão pertence \*

- ☐ Divisão de Reabastecimento

- ☐ Divisão de Abonos
- ☐ Divisão de Administração Financeira
- ☐ Divisão de Controlo e Auditoria Interna
- ☐ Divisão de Gestão do Orçamento

## II

5ª Como vê o seu chefe? \*

	Discordo Muito/ Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Muito/ Totalmente
5.1 Confio no meu chefe					
5.2 Aceito a liderança do meu chefe					

6ª Indique o grau de concordância com as frases seguintes \*

	Discordo Muito/ Totalmente	Discordo	Não Discordo nem Concordo	Concordo	Concordo Muito/ Totalmente
6.1 Sente-se inspirado pela liderança de topo					
6.2 A inovação é encorajada pela organização para que as pessoas não se sintam assustadas em experimentar riscos					
6.3 É desenvolvido esforço na criação de planos para as pessoas a todos os níveis da organização					
6.4 A liderança atua diariamente de forma a refletir os valores defendidos pela organização					

6.5 Gosta da organização					
--------------------------	--	--	--	--	--

### III

7ª Caraterize o chefe ideal, realce as mais importantes \*Acha que a caraterística é necessária, para que o seu chefe o mantenha motivado no local de trabalho

	Discordo Muito/ Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Muito/ Totalmente
7.1 Inteligência					
7.2 Criatividade					
7.3 Autoestima					
7.4 Estabilidade emocional					
7.5 Fluência verbal					
7.6 Vigilância para com as necessidades dos outros					
7.7 Tolerância ao stress					
7.8 Iniciativa no enfrentamento dos problemas					
7.9 Desejo de assumir responsabilidades					
7.10 Capacidade de persuasão					



7.11 Ter bom relacionamento com os outros					
7.12 Integridade física					
7.13 Ética					
7.14 Motivação para o sucesso					
7.15 Ambicioso no trabalho					
7.16 Atento ao ambiente social					
7.17 Decisivo					
7.18 Cooperativo					
7.19 Autoconfiante					
7.20 Ser um exemplo					
7.21 Inspira os colaboradores					
7.22 Toma decisões					

#### IV

8ª Caraterize o chefe ideal, realce as mais importantes \*Acha que a competência é necessária, para que o seu chefe o mantenha motivado no local de trabalho

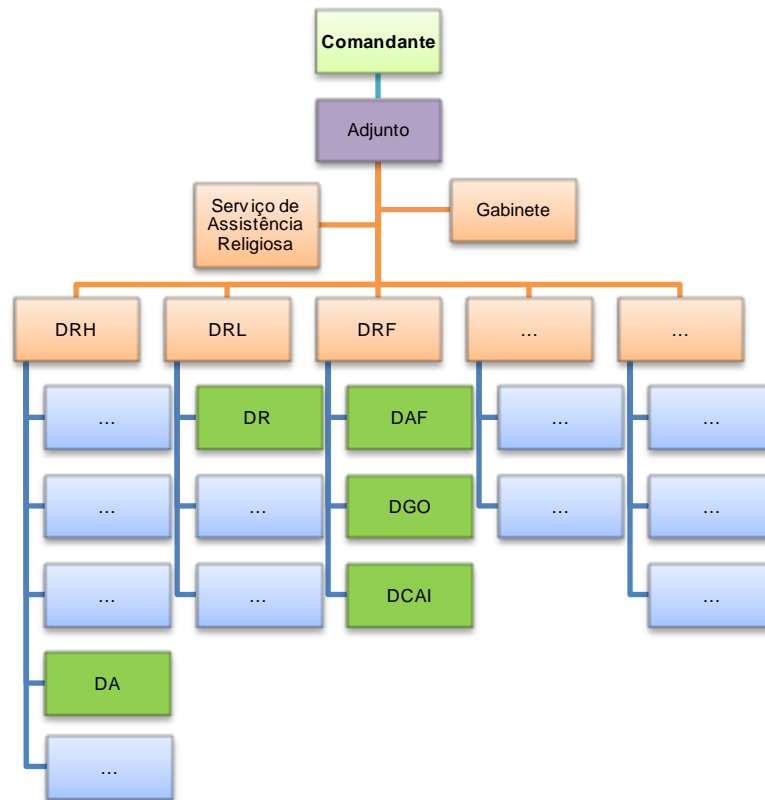
	Discordo Muito/ Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Muito/ Totalmente
8.1 Conhecimentos sobre a realização da tarefa					
8.2 Capacidade de planear o Trabalho					

8.3 Capacidade de organizar o trabalho					
8.4 Dirigir os subordinados nas funções específicas					
8.5 Conhecimentos sobre o comportamento humano					
8.6 Capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas					
8.7 Capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas					
8.8 Capacidade de comunicação					
8.9 Capacidade para estabelecer relações de cooperação					
8.10 Capacidade de influência					
8.11 Capacidade para adquirir confiança do seguidor					
8.12 Capacidade analítica					
8.13 Raciocínio indutivo					
8.14 Raciocínio dedutivo					
8.15 Competência intelectual					
8.16 Pensamento lógico					

**OBRIGADO PELA ATENÇÃO**

Enviar

## APÊNDICE D: ORGÂNICA DO CARI



**Figura 10: Divisões com Chefe do serviço de Administração.**

Fonte: adaptado do Despacho nº 4501 de 15 de março de 2010

### LEGENDA:

**DRH** – Direção de Recursos Humanos

**DRL** – Direção de Recursos Logísticos

**DRF** – Direção de Recursos Financeiros

**DR** – Divisão de Reabastecimento

**DAF** – Divisão de Administração Financeira

**DGO** – Divisão de Gestão do Orçamento

**DCAI** – Divisão de Controlo e Auditoria Interna

**DA** – Divisão de Abonos

## APÊNDICE E: ALFA CRONBACH

Os dados apresentados neste anexo foram obtidos através do programa SPSS pelos seguintes passos:

Analisar

Escala

Análise de confiabilidade

Modelo= alfa

Estatísticas

Descritivos para ( itens e escala)

Continuar

OK

Na Tabela 3 apresenta-se o total de questionários válidos.

**Tabela 3: Questionários Válidos.**

	N	%
<b>Válido</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>
Casos Excluídos	0	,0
Total	32	100,0

Na Tabela 4 apresenta-se o teste de Alfa Cronbach efetuado às 45 questões de resposta fechada.

**Tabela 4: Alfa de Cronbach.**

Alfa de Cronbach	N de itens
,936	45

## APÊNDICE F: TESTE DE FRIEDMAN

**Tabela 5: Ordenação das variáveis segundo Friedman.**

Caraterísticas	Rank
7.20 Ser um exemplo	15,80
7.21 Inspira os colaboradores	14,33
7.11 Ter bom relacionamento com os outros	13,83
7.13 Ética	13,58
7.22 Toma decisões	13,06
7.6 Vigilância para com as necessidades dos outros	13,02
7.19 Autoconfiante	12,73
7.2 Criatividade	12,59
7.8 Iniciativa no enfrentamento dos problemas	12,41
7.9 Desejo de assumir responsabilidades	12,05
7.18 Cooperativo	12,02
7.17 Decisivo	11,70
7.14 Motivação para o sucesso	11,64
7.1 Inteligência	11,05
7.4 Estabilidade emocional	11,03
7.15 Ambicioso no trabalho	10,45
7.10 Capacidade de persuasão	10,36
7.3 Autoestima	10,22
7.16 Atento ao ambiente social	8,77
7.5 Fluência verbal	8,73
7.7 Tolerância ao stress	8,53
7.12 Integridade física	5,11

## APÊNDICE G: CORRELAÇÃO DE PEARSON

**Tabela 6: Correlação entre as questões 8.1 a 8.4.**

	8.1 Conhecimentos sobre a realização da tarefa	8.2 Capacidade de planejar o trabalho	8.3 Capacidade de organizar o trabalho
8.1	1		
8.2	,622**	1	
8.3	,843**	,625**	1
8.4	,049	,331	,099

**Tabela 7: Correlação entre as questões 8.12 a 8.16.**

	8.12 Capacidade analítica	8.13 Raciocínio indutivo	8.14 Raciocínio dedutivo	8.15 Competência intelectual
8.12	1			
8.13	,804**	1		
8.14	,814**	,812**	1	
8.15	,621**	,812**	,602**	1
8.16	,719**	,698**	,672**	,612**

**Tabela 8: Correlação entre as questões 8.5 a 8.11.**

	8.5 Conhecimentos sobre o comportamento humano	8.6 Capacidade para compreender as atitudes de outras pessoas	8.7 Capacidade para compreender os sentimentos de outras pessoas	8.8 Capacidade de comunicação	8.9 Capacidade para estabelecer relações de cooperação	8.10 Capacidade de influência
8.5	1					
8.6	,421*	1				
8.7	,274	,298	1			
8.8	,138	,269	,082	1		
8.9	,100	,586**	,195	,398*	1	
8.10	,074	,425*	,410*	,387*	,591**	1
8.11	,431*	,620**	,273	,231	,309	,566**

**Tabela 9: Correlação entre as questões 8.1 a 8.4 e 8.12 a 8.16.**

	8.1 Conhecimentos sobre a realização da tarefa	8.2 Capacidade de planejar o trabalho	8.3 Capacidade de organizar o trabalho	8.4 Dirigir os subordinados nas funções específicas
8.12	,694**	,638**	,693**	,120
8.13	,636**	,549**	,546**	,182
8.14	,561**	,647**	,525**	,234
8.15	,516**	,638**	,462**	,347
8.16	,470**	,576**	,571**	,462**

## APÊNDICE H: GUIÃO DA ENTREVISTA

1. Quais são as suas funções agora como chefe de Divisão?
2. Consegue fazer com que os seus colaboradores façam mais do que lhes é pedido ou apenas o estritamente necessário?
3. Fala regularmente com os colaboradores para saber quais as necessidades deles?
4. Que condicionantes encontra que o dificultam na motivação dos colaboradores?
5. Acha que o Gestor e o Líder devem ser pessoas diferentes, um atento mais para a realização da tarefa e outro para as relações pessoais?
6. Um chefe de divisão preocupa-se mais com a parte técnica do trabalho, que ele fique bem feito, ou mais com a motivação dos subordinados?
7. Comente a frase seguinte:  
O que melhor motiva os seus colaboradores é a atribuição de algum tipo de recompensa material.
8. Será mais motivador que as recompensas, elevar as necessidades e os interesses dos subordinados a um mais alto nível, ex: autoestima e autorrealização?
9. No quadro seguinte encontram-se algumas atitudes que podem ser tomadas. Escolha apenas uma de cada linha, para o auto caracterizar

Administra	Inova
Desenvolve	Mantém
Procura agir sobre a situação	Rende-se á situação
Imita	É original
Questiona-se sobre o quê e o porquê	Questiona-se sobre o como e o quando
Baseia-se no controlo	Inspira confiança
Centra-se nos sistemas	Centra-se nas pessoas
Visão de longo alcance	Visão de curto alcance
Aceita o <i>status quo</i> <sup>20</sup>	Desafia o <i>status quo</i>
Obedece quando deve, mas pensa	Obedece as ordens sem questionar
Faz as coisas corretamente	Faz as coisas certas
Recebe formação	Aprende
Cria a cultura	Opero dentro da cultura

<sup>20</sup> É uma expressão latina que designa o estado atual das coisas